

VYSOKÁ ŠKOLA BÁNSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu vybraného městského úřadu
Human Potential Development of the Selected Municipality

Student: Veronika Richtrová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Richtrová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Rozvoj lidského potenciálu vybraného městského úřadu**
Human Potential Development of the Selected Municipality

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu ve veřejné správě
 3. Charakteristika analyzované správní instituce
 4. Analýza přístupu vybrané správní instituce k rozvoji lidského potenciálu
 5. Náměty a doporučení pro vedení úřdu
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Veronika Richtrová

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	8
2.1 Vymezení základních použitých pojmů	8
2.1.1 Pracovní síla, pracovníci, zaměstnanci, personál	8
2.1.2 Lidské zdroje	9
2.1.3 Lidský kapitál	10
2.1.4 Lidský potenciál	12
2.1.5 Motivace	16
2.1.6 Řízení lidských zdrojů	17
2.2 Veřejná správa a „nový veřejný management“	22
2.2.1 Veřejná správa	22
2.2.2 Management ve veřejné správě	23
2.2.3 Veřejná správa a veřejný management.....	24
2.2.4 Komunistické dědictví ve státní správě	25
2.2.5 Vzdělávání ve veřejné správě	26
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPRÁVNÍ INSTITUCE	27
3.1 Přístup k lidským zdrojům ve veřejné správě.....	27
3.2 Zkoumaná organizace na úrovni prvního přiblížení.....	28
3.3 Historie města Šenov	30
3.4 Úředník a zaměstnanec	31
3.5 Vliv legislativy na vzdělávání zaměstnanců městského úřadu.....	31
3.6 Vzdělávací kurzy zaměstnanců městského úřadu	32
3.7 Možnosti čerpání dotací z evropských fondů na rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců	32

4. ANALÝZA PŘÍSTUPŮ VYBRANÉ SPRÁVNÍ INSTITUCE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU	33
4.1 Předmět, postup a metody analýzy	33
4.2 Rešerše dostupných dokumentů	34
4.3 Sběr dat	36
4.4 Metody analýzy	37
4.5 Výsledky analýzy	37
4.5.1 Organizační kultura a klima	37
4.5.2 Sebevzdělávání	39
4.5.3 Vzdělávací kurzy	40
4.5.4 Přenos <i>tacit knowledge</i> zaměstnanců	41
4.5.5 Motivace	42
4.5.6 Sociální systém a zaměstnanecké výhody zaměstnanců	44
4.5.6 Fluktuace zaměstnanců	44
4.5.7 Struktura dotazovaných zaměstnanců	45
4.6 Shrnutí analýzy	45
5. NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ ÚŘADU	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM ZKRATEK	52
Prohlášení	53
SEZNAM PŘÍLOH	54
Příloha č. 1: Rozhovor	54
Příloha č. 2: Povolení městského úřadu	54

1. ÚVOD

V současné době, kdy organizace mnohdy kladou prvořadý důraz na využívání pokročilých technologií a přistupují k technickému pokroku s podstatně větším nadšením a odpovědností než k otázce uplatňování s využívání lidí, je nutno si uvědomit, jak podstatné je z hlediska připravenosti organizace na budoucnost rozvíjet její lidský potenciál.

V této bakalářské práci je řešeno téma rozvoje lidského potenciálu, a to konkrétně v organizacích státní správy. Státní správa je málo zkoumaným terénem a metodiky rozvoje jejího lidského potenciálu zatím nejsou tak známy a popsány jako například v organizacích podnikatelské sféry. Cílem této práce bylo zjistit, jestli státní správa používá postupy a techniky stejné. Pokud nikoliv, tak jaké a navrhnout techniky takové, aby rozvoj lidského potenciálu byl co nejefektivnější.

Jako zkoumaná organizace byl vybrán Městský úřad v Šenově. Zvolená organizace není velká, zaměstnává 19 zaměstnanců, působících na různých úřednických a technických pozicích. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké postupy užívá zkoumaná organizace při rozvoji svého lidského potenciálu, a jak se jí daří lidský potenciál jejich zaměstnanců rozvíjet. Téma rozvoje lidského potenciálu organizace jsem vybrala ze dvou důvodů – jednak proto, že především na lidech, na jejich schopnostech, znalostech, dovednostech a odhodlání, a na jejich součinnosti závisí efektivnost organizace, v níž pracují, a jednak proto, že mám dlouhodobější zájem o tuto problematiku, a to konkrétně o lidský potenciál a jeho rozvoj ve veřejné správě a postupy v ní užívané.

Při vypracování bakalářské práce byla v rámci aplikovaného explorativního organizačního výzkumu uplatněna kombinovaná kvalitativně-quantitativní analýza. Ke sběru dat, týkajících se organizace byla uplatněna analýza dostupných organizačních dokumentů a rozhovor jak s vedoucím představitelem analyzované organizace, tak se zaměstnanci vybrané organizace a pozorování.

Bakalářská práce je členěna do 4 kapitol. Po úvodu následují teoretická východiska přístupu organizací k lidskému potenciálu a jeho rozvoji, lidskému kapitálu a lidským zdrojům, dále je charakterizován výzkumný „terén“, tj., analyzovaná organizace veřejné správy, kde bylo na první úrovni přiblíženo, jak v organizaci funguje systém lidských zdrojů. Za ní se nachází analýza zkoumaného problému. V této kapitole je popsán předmět analýzy,

postup analýzy a použité metody sběru a vyhodnocení dat, a jsou v ní prezentovány výzkumné nálezy. Nejdůležitější kapitolou bakalářské práce jsou návrhy a doporučení. Tato práce končí Závěrem.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

2.1 Vymezení základních použitých pojmů

Jelikož v organizační a manažerské praxi jsou často zaměňovány pojmy pracovní síla, pracovníci, zaměstnanci, personál, a také lidské zdroje, lidský faktor, lidský kapitál a lidský potenciál, je zapotřebí pro účely této bakalářské práce nejprve upřesnit význam těchto pojmů.

2.1.1 Pracovní síla, pracovníci, zaměstnanci, personál

Mateiciuc (2011) rozlišil pojmy pracovní síla, pracovník, zaměstnanec a personál následovně:

Pojem **pracovní síla** (*work force*) je ekonomického původu. Znamená, že pracující člověk je pokládán – v souladu s ekonomickou teorií práce – za jeden ze stěžejních faktorů pracovního procesu. Samozřejmostí je, že každá organizace počítá s nastavením lidí na práci, na výkon, na plnění pracovních povinností. Plnění pracovních či služebních povinností a podávání požadovaného pracovního výkonu se v tomto kontextu stává samozřejmostí a je pokládáno za legitimní. Ve filosofii se v této souvislosti hovoří o pracovním étosu (mrav). Člověk je činitelem, který v průběhu pracovního procesu vkládá své schopnosti, znalosti a dovednosti i svou životní sílu, energii a úsilí do vykonávání pracovní činnosti v rámci organizace. Samotná organizace je však v této souvislosti pouze druhotnou kategorií. Stejně tak nejde o konkrétního jedince a jeho osobnost, nýbrž bere se v úvahu především jeho pracovní síla.

Pojem **pracovník** (*worker*) má poněkud širší význam. Znamená člověka jako vykonavatele práce. Pracovníkem je míněn jedinec, který pracuje, který vykonává svou

pracovní činnost, a je tímto způsobem zapojen do pracovního procesu, probíhajícího v rámci organizace. Tudíž to není jen pracovní síla, ale subjekt, který vykonává pracovní sílu. Pracovník je již něčím více, než pouhou abstraktní pracovní silou. Je subjektem pracovní činnosti, jedincem či osobou a osobností, která vykonává určitou pracovní činnost, a která se vyznačuje určitými skupinovými i individuálními charakteristikami (profesí, osobní historií a perspektivou, pracovní způsobilostí, motivovaností k určité práci). Pojem „pracovník“ se tradičně užívá a je preferován ponejvíce na poli věd o práci, jako je psychologie práce, fyziologie práce, sociologie práce, ergonomie, a rovněž takových syntetických aplikačních oborů, jako je bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci nebo pracovní lékařství. Tyto disciplíny se na svém vědeckém základě zabývají jak racionalizací práce (ve smyslu zvyšování její produktivity a efektivnosti), tak humanizací práce, tj. ochranou pracovníků před nepřiměřenou a nadměrnou pracovní zátěží a devastačními účinky vykonávání pracovní činnosti – tj. vytvářením příznivého pracovního prostředí a pracovních podmínek, ochranou zdraví a bezpečností práce, kvalitou používané techniky z hlediska náročnosti její obsluhy a ergonomické vyspělosti, pracovními vztahy.

Pojem **zaměstnanec** (*employee*) je pracovně-právního původu. Označuje člověka, který vykonává svou práci na základě pracovní smlouvy, ustavující zaměstnanecký vztah, tj. vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – organizací, v níž nebo pro níž zaměstnanec pracuje. Pojem zaměstnanec dnes v mnoha směrech nahradil dříve častěji užívaný pojem „pracovník“, přesto termín pracovník má i nadále své oprávnění, ale pro organizační kulturu se víc hodí termín zaměstnanec.

Pojem **personál** (*personnel*) je odvozen od latinského slova *persona*, což v nynější souvislosti znamená osoba. Personál je pojmem hromadným. Za personál organizace bývají pokládáni všichni lidé, kteří v organizaci pracují, a které organizace zaměstnává. Mateiciuc (2011)

2.1.2 Lidské zdroje

Přední teoretik personálního managementu a řízení lidských zdrojů J. Koubek (2001) konstatuje, že podnik či jakákoliv jiná organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat jejich materiálních, finančních, informačních zdrojů (a k tomu dodejme i znalostních zdrojů – pozn. aut.) a lidských zdrojů. V posledních letech se ovšem stále více přesvědčujeme, že lidské zdroje jsou pro organizace

(podniky, firmy, společnosti, instituce apod.) nejdůležitějším zdrojem jejich aktivity. A nejen to. Jsou základem konkurenceschopnosti a prosperity organizace, jsou tím, co ji dělá výjimečnou, co přispívá k její úspěšnosti a odlišuje ji od ostatních. Zkušenosti posledních desetiletí nasvědčují, že lidské zdroje mají velký a podstatný podíl na tvorbě, rozvíjení a uchování *know-how* organizace. V současných podmínkách jsou lidské zdroje nejdražším druhem zdrojů. Z tohoto jasně vyplývá, že to co musí organizace pro svůj úspěch udělat je to, že si uvědomí důležitost lidských zdrojů a následně do lidských zdrojů patřičně investovat.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Chceme-li pochopit rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem, musíme si uvědomit fakt, že lidský kapitál vlastní i ty osoby, které nejsou zahrnuty do pracovního procesu a nejsou v pracovním právním vztahu (neboli jak již bylo zmíněno, nejsou zaměstnancem) s žádnou organizací. Lidské zdroje jsou zásobou lidského potenciálu ve společnosti, schopné vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

2.1.3 Lidský kapitál

V případě, že chceme nalézt slovo kapitál ve slovníku (Wikipedie 2012), dostaneme obecnou definici, která nám říká, že „kapitál jsou obecně člověkem dříve vytvořené prostředky, jež nejsou spotřebovány, ale použity jako vstup do další výroby s cílem dosažení zisku či vyšších výnosů v budoucnu“. Termín lidský kapitál se pak přirozeně pojí k člověku.

Počátky uplatňování teorie lidského kapitálu sahají do sedmdesátých let 20. století, kdy zvyšováním cen jedné z nejdůležitějších světových komodit – ropy – došlo k celosvětové recesi a podniky v tomto období začaly přikládat mnohem vyšší význam než dříve úloze a rozvoji svého lidského potenciálu (nazvaného lidským kapitálem) před, do té doby více zdůrazňovaným, fyzickým kapitálem. Toto období můžeme spojit se jmény Petty, Becker, Bontis. Tyto teoretiky můžeme rovněž považovat za zakladatele teorie lidského kapitálu. Ovšem jako první tento pojem použil Kenneth Boulding, významný ekonom, představitel hnutí evoluční ekonomie, politolog a sociolog, roku 1950. Tato teorie byla postavena na ideji, že stavebním kamenem lidského kapitálu je vzdělání.

Slovenští autoři Vodák a Kucharčíková ve své knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců z roku 2007 pojem lidský kapitál charakterizují jako souhrn vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, dovedností, schopností, vědomostí, talentu a

invence, zkušeností, návyků, motivace, energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou využívány k výrobě produktů. Zkrátka vším, čím jedinec disponuje v jeho ekonomické aktivitě. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu. Významný představitel teorie lidského kapitálu G. Becker rozdělil lidský kapitál na specifický - využitelný jen v daném podniku, a na všeobecný - který je možno využít ve všech typech zaměstnání.

Investice do lidského kapitálu

Podstatou zvyšování lidského kapitálu je investice jak peněžních či nepeněžních prostředků s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Když mluvíme o výdeji prostředků na rozvoj lidského kapitálu, máme na mysli investici, nikoliv spotřebu. Investice do lidského kapitálu můžeme rozlišit jako jednorázovou akci nebo investice v dlouhodobějším horizontu. Ale jelikož stále mluvíme o lidech, výsledek je vždy v dlouhodobém období. Všechny náklady spojené s těmito operacemi jsou chápány jako náklady lidského kapitálu. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) se investice do lidského kapitálu liší v několika základních aspektech a to: formami, účinky na výši příjmů a spotřebu, výši investovaných částek a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy,

Na lidský kapitál a jeho rozvoj výrazně působí sociální aspekty např. zázemí, prostředí, jako je škola a přátelé, rodina, finanční situace a také zřejmě genetické dispozice. Podle Beckera, který mimochodem výrazně přispěl k vytvoření a rozvoji teorie lidského kapitálu hraje důležitou roli v procesu tvorby lidského kapitálu i štěstí jednotlivce, týkající se prostředí, ve kterém se narodil a žije.

Investice do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu, může podnik realizovat různými formami. Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí tyto možnosti orientace:

- **Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců**, pod tímto si můžeme představit např. lázeňské pobyty, pravidelné preventivní prohlídky lékaře, návštěva plováren, ale také třeba zajišťování pravidelného přísunu tekutin. Tyto aspekty má firma ve většině případů zpracována v tzv. sociálním programu, v jehož rámci uvedené služby poskytují.
- **Zlepšování pracovních podmínek**, kdy podniky zajišťují stále modernější a bezpečnější pracovní pomůcky.

- **Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí**, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Zvyšování jak obecného, tak specifického lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami například vzdělávacími kurzy, samovzděláváním, dálkovou formou studia apod. Všechny formy vedou k celkovému rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí a dovedností.

V souvislosti s investicí do lidského kapitálu se v dnešní soudobé ekonomii nejčastěji používá investice do vzdělání, jelikož návratnost takovýchto investic je možné srovnávat s investicemi do hmotného kapitálu.

Téma lidského kapitálu je základem pro lidské zdroje a tím pádem toto téma můžeme označit jako stavební kámen ekonomického růstu.

2.1.4 Lidský potenciál

Pojem lidský kapitál je ekonomického původu a prvořadně představuje nehmotné aktivum a bohatství organizace. Termín potenciál, mající původně fyzikální význam, byl převzat humanitními a behaviorálními vědami k vyjádření lidského potenciálu, tj. toho, jakých výkonů jsou lidé schopni a jaká je hranice jejich výkonnosti (Mateiciuc, 2004, str. 6). V souvislosti s touto definicí můžeme považovat lidský kapitál za získaný a lidský potenciál za vrozený. Vodák a Kucharčíková (2007 str. 20) uvádí, že termín lidský potenciál v sobě obsahuje prvky dynamičnosti a vztahuje se spíše k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti. Rozdíly nejsou příliš výrazné a v praxi jsou tyto pojmy často zaměňovány či nedůsledně rozlišovány.

Lidský potenciál je v dnešním moderním managementu velmi frekventované slovo, které vzniklo z překladu anglického slova *Human resources*. Kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku společenského bohatství. Rozvoj lidského potenciálu i možnosti jeho uplatnění jsou závislé na stupni rozvoje společnosti. Lidským potenciálem rozumí Vodák a Kucharčíková (2007) soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují organizaci postupovat vpřed a napomáhají zvyšování její konkurenceschopnosti.

Na strategické úrovni řízení organizace se dosahuje personální optimalizace organizace rozvojem jejího lidského potenciálu. Tento pojem znamená podle psychologů Manna a Otta (1981, in Mateiciuc 2009) realizace a uvolnění jeho vlastních skrytých

možností neboli konstruktivní aktivizace jeho potenciálu. Ač tento pojem není nikterak nový – byl využíván již v sedmdesátých letech zejména se snahami o všestranné rozvíjení lidské osobnosti v hnutí *New Age* a Esalenského institutu v Kalifornii, soustavně se zabývajících rozvojem lidských možností – do manažerského myšlení vstoupil výrazněji teprve v posledních letech právě pod vlivem značných kladných očekávání na personál organizací. Koncepce lidského potenciálu je úzce spjata právě s lidskými možnostmi. Blažek (1991 in Mateiciuc 2009) rozumí individuálním lidským potenciálem soubor osobních vlastností (dispozic, způsobilostí) a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností.

Lidský potenciál v míněném smyslu má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly (elánu) jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. Souhrn potenciálů všech jednotlivců, v organizaci zaměstnaných dává lidský potenciál organizace. Fišera (1990, in Mateiciuc 2009) v podobném smyslu hovoří o tvůrčím potenciálu organizace. Lidský potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Znamená možnost a zároveň příslib úspěchu organizace.

Faktory ovlivňující lidský potenciál

Mateiciuc (2004) spatřuje celkovou úroveň využitelného lidského potenciálu organizace především v následujících faktorech (viz Mateiciuc 2004):

Souhrn způsobilostí

(v novější manažerské terminologii souhrn kompetencí) všech zaměstnanců organizace. Stěžejní význam přitom mají zejména klíčové či kritické (stěžejní, jádrové) kompetence zaměstnanců, tj. ty kompetence, které mají stěžejní význam pro úspěšnost organizace. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit jsou různé formy personální přípravy – vzdělávání, školení, výcviku, doškolování a rekvalifikace, ale také účast na odborných seminářích a konferencích, sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností a zvládáním různých situací, neformální výměna zkušeností s profesními kolegy.

Tzv. explicitními organizačními znalostmi

Tj. výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel (organizačních norem, technologických předpisů, *know-what*),

organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladujících činnosti jednotlivců do společného úsilí, sloužícího dosažení požadovaného výsledku spolupráce neboli synergického efektu. Explicitní znalosti zde můžeme chápat jako opak znalostí tacitních. To znamená znalosti, které můžeme verbálním nebo jiným způsobem popsat a dál předat.

Tichými znalostmi“ (*tacit knowledge*)

tj. neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesním fortem zaměstnanců, jenž má charakter *know-how*. Právě tyto neformální znalosti získávané zúčastněným pozorováním a zkušenostmi jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité organizace (firmy) činí producenta jedinečných hodnot, pro které je tato organizace (firma) vyhledávána. Právě přenos těchto tichých znalostí ovlivňuje atmosféru a kulturu uvnitř organizace. Autor pojmu *tacit knowledge* M. Polányi vyjádřil tento druh znalostí výrokem „Víme mnohem více, než dokážeme vyslovit“.

Organizační či firemní kulturou

představující organizační rámec, pozadí, kulisu a vnitřní organizační psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení organizačních cílů. Charakteristické vnitřní klima jednotlivých organizací bývá příznačné pro určitý převládající typ organizační (firemní) kultury, projevující se určitými způsoby práce s informacemi a znalostmi, určitým zhodnocováním organizačních zdrojů a potenciálů, větším či menším důrazem na tvořivost, svéráznými přístupy k posuzování a hodnocení chyb, typickými vztahy a interakcemi mezi zaměstnanci a managementem, organizačním učením a pamětí. Pro ambiciózní organizace, aspirující na dosažení náročných strategických cílů v soudobém tržním úkolovém a operačním prostředí, je enormně důležitá taková organizační kultura, která podporuje růst a rozvoj jejich lidského potenciálu. Lukášová, Nový a kolektiv (2004 str. 22) vyjadřují organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy. Z této definice vyplývají jednoznačně i prvky organizační kultury a ty pak můžeme rozdělit na kulturní prvky a artefakty, kde k artefaktům materiální podoby můžeme přiřadit architekturu budov a materiální vybavení organizací, artefakty nemateriální povahy jsou pak jazyk, organizační historky a mýty, organizační hrdinové, zvyky a rituály.

Manažerskými praktikami schopnostmi a dovednostmi

Tj. rozhodnutími, řídicím stylem, motivováním a vedením lidí, komunikací, koordinací a integrací aktivit jednotlivců, úrovní rozvoje a řízení týmové práce, uvážlivými manažerskými zásahy a dalšími postupy podporujícími růst a uplatňování lidského potenciálu organizace.

Usnadňovacími (neboli *facilitačními*) řídicími zásahy

Tj. manažerskými intervencemi a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu organizace a na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných organizačních cílů zvláště při výraznějších procesních a organizačních změnách.

Jak říkají Bláha, Kaňáková a Mateiciuc (2005) vyčlenění a pojmenování uvedených složek lidského potenciálu organizace se stalo nezbytným předpokladem jeho měření (diagnostikování), hodnocení, řízení a rozvíjení.

Mateiciuc (2004) shrnul lidský potenciál následovně. Rozvíjet lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů organizace způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů je však nezbytné si uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů organizace, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by mohl zůstat zablokován. I tato aktivizace patří k úkolům rámci personální optimalizace organizace. Všechny zmíněné dílčí manažerské koncepce výrazně ovlivnily organizační kulturu těch organizací, v nichž byly uplatňovány.

Plamínek (2011) uvedl, že rozlišování potenciálu a výkonu by se mohlo zdát akademickým, a že přece to, oč v organizacích (firmách) opravdu jde, je výkon. Nejsou-li však zdroje konkrétního člověka dostatečné, projeví se to dříve či později selháním výkonu. Existují dva velmi dobré důvody, proč lidský potenciál sledovat a hodnotit. První z nich spočívá v existenci nestandardních situací, které by měl člověk zvládnout. K tomu potřebuje potenciál vyšší, než je ten, který odpovídá pouze standardním situacím- tedy potenciálovou rezervu. Druhý důvod souvisí s vývojem. Za stále se měnících situací, kladoucích stále nové a nové požadavky na personál, je zapotřebí, aby lidé rozvíjeli svůj výkonový potenciál s ohledem na budoucí požadované výkony.

Sociální potenciál

Podobně jako jsme definovali pojem lidský potenciál, definovala Kaňáková (in Mateiciuc, 2011) pojem sociální potenciál. Sociálním potenciálem zde rozumí souhrn potenciálů všech v organizaci zaměstnaných jednotlivců. Sociální potenciál má stejně jako lidský potenciál několik stránek a to vedle fyzické zdatnosti, zdraví, elánu a životní síly jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. Jak si je možno povšimnout, není sociální potenciál nic jiného, než lidský potenciál násobený počtem zaměstnanců dané organizace.

Shrnutí

Při hledání definic pojmu „lidský potenciál“ a to ať už v odborných textech, či laických článcích na internetu se setkáváme s tím, že četní autoři tento pojem sice užívají, ale nikterak, jej nedefinují. A pokud se jej odhodlají definovat, tak často zaměňují pojmy lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál. Přitom v dnešní době, kdy největší váha je přisuzována stále většímu technickému pokroku a inovacím a termín „lidské (ať už zdroje, kapitál nebo potenciál)“ zůstávají daleko za tím, je přece nutností si uvědomit, že bez oněch „lidských“ by přeci žádná technika nefungovala. Toto by si měli uvědomit ne jen manažeři, ale všichni, kteří se při své práci setkávají s lidmi. Protože v lidech a jejich potenciálu je bohatství společnosti.

2.1.5 Motivace

V manažerské praxi je podle Plamínka (2010, str. 14) zvykem s pojmy motivace a stimulace zacházet velmi volně. Úloha je tedy plněna pod vlivem stimulů (vnějších podnětů), nebo pod vlivem motivů (vnitřních pohnutek), přičemž obojí může působit společně. Z tohoto jasně vyplývá, že pokud máme ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme to jako stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme již v člověku preexistující motivy, mluvíme o motivaci.

Jak Plamínek dále uvádí je motivace nositelkou obrovské výhody, neboť pokud se trefíme do motivů, které člověk má, může práce probíhat za dobrých podmínek i bez příkonu vnějších podnětů. Jak lze po přečtení Armstronga (2007) zjistit, existuje velké množství teorií spojených s otázkou motivace. My se zaměříme na spojení motivace a peníze. Peníze představují to, co většina lidí chce. A každý se jistě nemusí dlouho zamýšlet nad tím, že to je pro mnoho lidí nejsilnější zdroj motivace k výkonu práce. Herzberg a kolektiv (in Armstrong

2007, str. 231) sice zpochybnili účinnost peněz, neboť- jak tvrdil-, zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za důsledek trvalou spokojenost. Jak zjistil při na základě svého výzkumu Goldhtrope a kolektiv (in Armstrong 2007, str. 231) plat je dominantním faktorem především při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním.

2.1.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje pokročilý komplexní manažersky a strategicky orientovaný přístup k racionalizaci, respektive optimalizaci využívání a zároveň uplatňování lidí při organizační činnosti zaměřené na plnění organizačních úkolů a dosahování organizačních cílů. Lze je pokládat za soubor organizačních postupů a opatření prováděných souběžně s dalšími aktivitami, týkajícími se lidské složky organizací:

Obr. 2.1.6.1



V následující tabulce jsou uvedeny různé definice řízení lidských zdrojů.

Tab. 2.1.6.1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, str. 27)	Definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logický pro myšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.
Storey (in Armstrong 2007)	Domnívá se, že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.
Koubek (2001)	Popisuje, že úkol Řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Všechny zdroje proto, protože lidské zdroje rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů v organizaci.
Bláha, Kaňáková, Babicová (2000)	Spatřují v řízení lidských zdrojů plán akcí do budoucna, který odpovídá na otázky „jak a co dělat“ ovšem v dlouhodobém charakteru s ohledem na možné změny

Historický vývoj a vyústění v řízení lidských zdrojů

Historický vývoj řízení lidských zdrojů rozděluje Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) do třech rozhodujících etap vývoje personalistiky. Konkrétně pak na Personální práce, Personální řízení a Řízení lidských zdrojů.

První etapa: Personální práce

Počátky personální práce spadají zhruba do konce 19. Století. Projevují se formou sociální péče o pracovníky. Převážně probíhá v rovině sociálně - reformátorských aktivit. Úsilí prvních sociálních pracovníků je zaměřeno na zlepšování nelidských pracovních podmínek, vydávání a dodržování pracovních předpisů o bezpečnosti práce, evidování stížností, výběry pracovníků jejich odměňování a celková evidence. Rozvíjí se personální administrativa. Velký význam měly objevy hawthornského experimentu, který upozornil na důraz lidského činitele a komunikace. Zpochybnil mechanistický přístup vnímání organizace. Personalista se stylizuje do role humanizátora výroby a pracovního blahobytu. Našli se osvícení zaměstnavatelé, kteří již v roce 1900 hovořili o potřebě „rozvíjet sociální a

morální charakter každého pracovníka“, s tím, že výkonnost firmy a blahobyt pracovníků spolu úzce souvisí. (Foot, Hook, in Bláha, Kaňáková, Babicová, 2000). Co se týče českého příkladu, byl by hřích nezmínit Tomáše Bátu a jeho vliv jak na management (kupříkladu vytvoření systému mezd), který je dodneška vnímán jako vrcholné řešení, tak na ekonomii podnikání jako celek.

Druhá etapa: Personální řízení

Zvýšil se význam personalistiky, která je považována za stejně důležitou, jako je např., technické nebo ekonomické řízení. Personalista přestává být pouze pasivním správcem, ale požaduje se od něj, aby funkčně nastavil sociální mechanismus v organizaci. Personální řízení je otevřený systém a činnosti jsou zde provázány. Na člověka se přestává nahlížet jako na pasivní bytost a pouhý doplněk k technickému systému. To posílilo humanistické tendence. Ve 40. a 50. letech můžeme pocítit první vliv odborů a personalisté získávají novou sociální dovednost ve vyjednávání. V této době již můžeme poprvé pocítit důraz na vyhledávání a získávání lidí, evidování, přípravu a výcvik pracovníků. Koncept personálního řízení vrcholí v 60. a 70. letech. Od počátku 60. let se začíná objevovat termín „organizační chování“. Tento termín označuje syntetický koncept zaměřený na organizaci a lidi a vyslovuje požadavek vnímat organizaci jako celek. Kořeny ŘLZ můžeme nalézt v raných sedmdesátých letech, neboť vzniká názor, že je vhodnější dívat se na lidské zdroje jako na aktiva než pouze jako na náklady. Největší rozmach tento názor zažívá v osmdesátých letech. Roste potřeba komunikace přes hranice organizačních útvarů a úrovní řídicí hierarchie v organizaci. Jsou využívány poznatky behaviorálních věd, především takových odborníků jako je Maslow, Herzberg a Argyris. Lze říci, že druhá polovina 20. století je ve znamení humanizace společnosti. Vznikl a byl uznáván koncept aktivního tvořivého člověka, jenž nejen pozitivně přispívá k úspěchu organizace, ale dokáže i umně a obratně manipulovat s prostředím ve svůj vlastní prospěch. Zvyšuje se pojetí vnímání organizace jako živého organismu. Jelikož v této době vzniká velké množství nové legislativy, dostává se do personálních pozic mnoho právníků. Je to období rozmachu špičkové techniky a technologických procesů, jež výrazně přispívají k restrukturalizaci společnosti. Vzniká nový ekonomický fenomén „strukturální nezaměstnanost“. Roste význam sociálně psychologických faktorů, pro mnoho lidí stále více vzrůstá hodnota volného času. V personálním řízení je kladen důraz na rozvoj a vzdělávání managementu a používání nových manažerských technik.

Třetí etapa: Řízení lidských zdrojů

Koncem 80. let přichází americký management s novým pojetím personálního řízení v podobě řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Tomuto koncepčnímu posuvu předcházela velká kritika dosavadního způsobu personálního řízení. Jazyk a teoretický koncept ŘLZ se z USA přenesl do Velké Británie a odtud na Skandinávii a zbytek kontinentální Evropy.

Podle Foot a Hook (in Bláha, Kaňáková, Babicová, 2000) jsou pro ŘLZ klíčové následující pojmy: důraz na strategický přístup, linioví vedoucí hrají ústřední roli, politiky organizace musí být integrovány a soudržné, to proto, aby se lépe podporovaly organizační hodnoty a cíle, včetně životně důležité role komunikace a konkurenční výhoda je dosahována skrze úsilí lidí, ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci převažuje spíše unitaristický přístup než pluralistický.

Člověk je v ŘLZ vnímán jako integrální bytost, jež má svá očekávání a potřeby. Znamenalo to přejít od deklarované motivace k vytváření konkrétních účinných motivačních nástrojů v rámci jednotlivých personálních činností.

80. léta se stala svědkem rychlejších a dramatičtějších změn, než jiná předchozí doba. Zvýšená soutěživost, demokratické posuny, komplexnější technologie a měnící se pracovní vzory a zaměstnanecké potřeby, to vše ovlivnilo koncept ŘLZ. Minulost se již nejeví jako důležitý průvodce pro budoucnost. Zkušenost by měla zabránit cestě zpět.

Mnohem podrobněji než Foot a Hook, definoval základní znaky ŘLZ Armstrong (in Bláha, Kaňáková, Babicová, 2000). Na základě jeho poznatků lze za hlavní charakteristické rysy ŘLZ považovat tyto aspekty:

- důraz na soulad a integraci podnikových strategií a strategií lidských zdrojů,
- důraz je kladen na silnou organizační kulturu a jasně vydefinované hodnoty,
- organizační kultura klade důraz na budování odpovědnosti a sdílení firemních hodnot odpovědnost za plnění svých závazků,
- vzrostl význam liniových vedoucích, útvar ŘLZ jim pomáhá při identifikaci klíčových znalostí a schopností, aby byla zachována konkurenční výhoda firmy,
- ŘLZ je orientováno výkonově, přitom zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami, umět dříve a lépe než konkurence,
- jde o komplexně a vnitřně provázaný systém sloužící k vzájemně podporující zaměstnanecké politiky a praxe,

- vzniká nový typ spolupráce mezi managementem a zaměstnanci, je odklon od pluralistických vztahů a přechod na unitaristické vztahy,
- organizační principy jsou organické a decentralizované s pružnými rolemi a s větším důrazem na týmovou práci – flexibilita a formování týmů jsou důležitými cíli personální politiky,
- existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka,
- odměny jsou diferencovány podle výkonu, schopností a celkového přínosu pro firmu,

Koncept ŘLZ nemá přímou podobu a polarizuje se zhruba do dvou přístupů. Prvním z nich je instrumentální přístup. Ten je charakterizován jako tzv. hard. Téměř výlučně je zaměřen na zvyšování konkurenční výhody. Důraz je kladen na kvantifikaci a měřitelnost. Prioritní je výkon. Druhý, humanistický přístup může být chápán jako reakce na problémy vyplývající z instrumentálního přístupu. Důraz je kladen na měkčí aspekty, jako je např. organizační kultura, identifikace apod. ŘLZ v tomto pojetí zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, která působí na povahu mezi organizací a zaměstnanci.

Hlavním cílem ŘLZ je podle Armstronga (in Bláha, Kaňáková, Babicová, 2000) řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Zaměřuje se zejména na:

- vytváření prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- permanentně rozvíjet sociální potenciál a vytvářet proinovační sociální klima, jež motivuje zaměstnance k plnění cílů organizace,
- plnit závazky, jež organizace má,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř firmy,
- sledovat mezinárodní, národní i místní rozvoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro organizační strategii,
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování firmy poskytnout přímo nebo nepřímo řadu služeb. (Bláha, Kaňáková, Babicová, Řízení lidských zdrojů, str. 7-12, 2000)

Shrnutí

Co říci závěrem? Jak z textu vyplývá. Řízení lidských zdrojů bylo přirozeným vyústěním vývoje personalistiky. Jak říkají Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, str. 20) znamená řízení lidských zdrojů soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k organizačním cílům. Jedním z účelů Řízení lidských zdrojů je vytvoření personální optimalizace organizace. S teorií personální optimalizace organizace pracuje například Mateiciuc (2009). S pojmem optimalizace se podle něj v české manažerské praxi ani teorii příliš nepracuje, výjimkou by mohl být například Kuchyňka (1996), avšak tento pojem překvapivě dobře vystihuje, oč se jedná. Pojem optimalizace znamená v obecném významu přijetí za daných podmínek nejvýhodnějšího či nejlepšího řešení určitého úkolu, problému či situace. Zároveň ale označuje i činnost nebo postup směřující k tomuto optimálnímu řešení. Personální optimalizací organizace je míněno navozování nejvýhodnějšího personálního stavu organizace, tedy stavu, který lze považovat za optimum. To ve zkratce znamená, že zaměstnává přiměřený - ani nedostatečný ani nadbytečný počet členů (zaměstnanců, pracovníků) s potřebnými způsobilostmi, přiměřeně motivovaných a odhodlaných k plnění organizačních funkcí v souladu s posláním organizace, jejími záměry a cíli a zamýšleným rozvojem a budoucím úspěchem organizace. Účelem personální optimalizace organizace je dosažení souladu mezi personální potřebou organizace a skutečným lidským potenciálem organizace, představovaným dosaženými způsobilostmi, motivovaností a angažovaností zaměstnanců. Výchozím předpokladem je stanovení personální potřeby organizace. Personální potřebu organizace lze definovat jako počet pracovníků s určitými personálními charakteristikami (jako je věk, vzdělání, specializace, zdravotní stav, apod.).

2.2 Veřejná správa a „nový veřejný management“

2.2.1 Veřejná správa

Termín veřejná správa je v soudobé společenské praxi užíván v mnoho různých významech, např. Mateiciuc (2011) rozlišuje tento pojem takto:

- Veřejnou správou (*public administration*) je míněn především určitý segment národního, státního, kulturního, ekonomického a politického života, stavěný obvykle do opozice vůči privátnímu a podnikatelskému sektoru ekonomiky (*private or business sector*).
- Veřejnou správou je míněna také organizační a personální struktura veřejnoprávních institucí (*public administration institutions*), jako jsou různé reprezentační a zastupitelské orgány, úřady, agentury a prováděcí organizace (*executive organizations*).
- Veřejná správa také označuje specializovanou aplikovanou disciplínu, zabývající se uspokojováním veřejných potřeb a zájmů. Hlavní úlohou, resp. posláním veřejné správy v tomto významu – tedy přesněji „nauky o veřejné správě“ či „teorie veřejné správy“ – je sloužit svými aktivitami a opatřeními implementaci veřejných politik a veřejných programů, vytvářet pro ně příznivý obecný rámec a podporovat uspokojování veřejných potřeb a zájmů a dosahování veřejného prospěchu.

Na termín veřejná správa lze jistě pohlížet z mnoha směrů. Jedna z nejzákladnějších definic chápe veřejnou správu jako implementaci politik v rámci státu. Hughes (1994) definuje tento pojem jako postupy, kterými je tato politika převáděna do aktivit a chodů úřadu. Asi nejznámější internetová encyklopedie Wikipedie (2012) charakterizuje veřejnou správu jako poskytování správních činností souvisejících s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu.

2.2.2 Management ve veřejné správě

V posledních dvou desetiletích došlo k narušení a znejistění totožnosti veřejné správy. Přehodnocování a rekonstituce této identity vyvolaly – podle mínění jednoho z předních teoretiků veřejného managementu Vigody (in Mateiciuc 2011) – řadu otázek. Zejména to pak byly otázky: Co je odborným základem veřejné správy? Co je na poli veřejné správy zděděno z minulosti, a jaké zde jsou ambice do budoucna? Jak lze zlepšit správní činnosti (*governments actions*) a revitalizovat veřejně správní služby? Která úřední opatření, a které postupy (*bureaucracies*) odpovídají nadcházejícím ekonomickým, sociálním a politickým výzvám a změnám, a jaké nástroje by k tomuto účelu měly být užity? Jaký je vliv (dopad) technologicky vysoce vyspělého prostředí (*high-technology environment*) a informačního věku na veřejné agentury a jejich činnost? Jaké jsou důsledky takových přeměn pro

demokratické vlády a jejich stabilitu a legitimitu v očích občanů? Jak dosáhnout jako možného cíle efektivní integrace občanů a vlády do ultradynamického sociálního celku?

Některé z těchto klíčových otázek veřejné správy můžeme vyřešit právě aplikací manažerských přístupů. Jako tři základní kameny nového pojetí manažerské veřejné správy uvedl Vigoda (in Mateiciuc 2011): oblast politiky, jednotlivé politiky a politickou ekonomii, dále sociologii, kulturu a společenství (*community*) a nakonec management a organizační studie (*organizational studies*).

Produktivita, výkonnost a účinnost závisí v první radě na zlepšení využití a rozvoji lidských zdrojů. Tento fakt vede k rostoucímu zájmu o personální management. Když mluvíme o personálním managementu ve veřejné správě, je třeba věnovat pozornost těmto metodám:

- analýza pracovních míst,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a trénink,
- hodnocení výkonnosti,
- kariérní růst,
- pobídky, motivace a odměňování, (Glen Wright, Juraj Nemec, 2003)

2.2.3 Veřejná správa a veřejný management

Zavedení pojmu „nového veřejného managementu“ (*new public management*) můžeme označit jako nejdůležitější reformu vývoje státní správy v poslední čtvrtině minulého století. Tímto pojmem je míněn přenos podnikatelských a tržních principů a manažerských technik ze soukromého sektoru do veřejného sektoru, uskutečňovaný v souladu s neoliberalním pojetím státu a ekonomiky. Nový veřejný management je chápán jako efektivní, eficientní a zodpovědné vedení, organizování, koordinace a kontrola veřejné správy, uzavírá Hughes (1994).

Při rozlišení pojmu veřejná správa a veřejný management bereme v zřetel, že veřejná správa se zabývá především administrativními procesy, postupy a nástroji, veřejný management pracuje s pojmy jako eficeience, dosahování požadovaných výsledků, spolehlivost, výkonnost a obecně s pojmy vyskytující se v klasickém managementu, ze kterého veřejný management vychází. Hlavním z principů veřejného managementu je pohled

na občany jako na zákazníky. Tento názor vyslovil Farnham a kolektiv (in Mateiciuc 2011). Principy veřejného managementu byly po nejvíce uplatněny v USA a Velké Británii. V kontinentální Evropě změny nebyly tak výrazné, především proto, že zde měla veřejná správa silný zákonný rámec a preferována byla zakotvená řešení.

Při zhodnocení pohledů na veřejný management a jeho postoji k občanům jako k zákazníkům narážíme na jeden háček a to neexistence konkurence, která ve fungování trhu hraje klíčovou roli. Pan Farnham sice vyslovil názor, že občan jakožto zákazník si může vybrat, zdali bude službu využívat z veřejného či soukromého sektoru, ale toto je ve skutečnosti ve většině případů nereálné. V praxi se těžko setkáme s tím, že orgány státní správy budou bojovat o přízeň občanů, tak jako podniky o přízeň zákazníků. A naprostá většina orgánů státní správy je z pohledu poskytování služeb soukromým sektorem nezastupitelná. Představme si například podnik vystavující občanské průkazy.

Ačkoli se management veřejného a soukromého sektoru v mnoha směrech odlišují, jako např. rozdílná povaha poskytovaných služeb a odlišných struktur a funkcí, neustále se měnící externí prostředí, vyvíjející tlak na všechny typy organizací, očekává, že na to bude tato organizace pružně a rychle reagovat, ať už je její povaha státního či veřejného sektoru. Podle názoru Kettla a Milwarda (in Mateiciuc, 2011) je zapotřebí považovat uplatňování managementu ve veřejném sektoru za důležité zejména proto, že se zvyšují požadavky občanů na veřejnou správu, a že dnešní standardy veřejných služeb a výkonu, očekávaného od státu jsou vyšší, než byly kdykoliv dříve. Dalším závažným důvodem pro existenci výkonné, spolehlivé, eficientní a dlouhodobě efektivní veřejné správy jsou dle našeho mínění nesmírně závažné potenciální důsledky její nízké výkonnosti, případně jejího selhání (například v případě selhávání některých segmentů státní správy, selhávání právního státu, nedostatečné legislativy, obtížné vymahatelnosti práva, prorůstání korupce do státního aparátu, klientelismu, terorismu a bezmoci v boji se zločinem, státní zadluženosti, státního bankrotu).

2.2.4 Komunistické dědictví ve státní správě

Personální management je pro každou zemi specifický, protože je ovlivněn širšími sociálními, kulturními, právními a ekonomickými faktory. Výzkum personálního managementu a oblasti řízení lidských zdrojů je složitý především proto, že většina dřívějších výzkumů byla prováděna americkými vědci a proto odráží zcela jiné prostředí. Odchylna je dána rozdílným historickým vývojem. V České republice významnou roli hrála politická

situace do devadesátých let. Státní služba nebyla „profesionální“, protože nevyžadovala zvláštní vzdělání nebo schopnosti a především nepůsobila v souladu s etickými standardy. Profesionální etika úředníků se rovnala oddanosti komunistické ideologii. Na určitém stupni kariérního postupu se úředník často musel stát členem komunistické strany. Osobní hodnocení pokud vůbec existovalo, bylo pouze symbolické a souviselo s ideologií. Zaměstnanci státních institucí neměli sloužit zájmům občanů země, ale plnit funkce komunistické strany. Současně neexistovaly žádné pobídky pro zvýšení efektivnosti úředníků nebo pro diskusi občanů a úředníků o možnostech zlepšení poskytování veřejných služeb. Výsledkem komunistické tradice a psaných i nepsaných pravidel a praxe bylo odcizení úředníků od občanů a občanů od státu. Veřejná správa byla příkladem protekčního systému, kde byl výběr a postup zaměstnanců prováděn v souladu s loajalitou ke komunistickému myšlení a osobními vztahy s přímými nadřízenými. Otevřené konkurzy nebo soutěže v komunistických zemích neexistovaly.

Od počátku devadesátých směřovalo veškeré úsilí ke vzniku profesionální a efektivní státní správy, ovšem rozvoj personální politiky nepatřil k politickým prioritám. Při kritice pomalého rozvoje státní správy si je třeba uvědomit, že revoluční změny probíhaly současně ve všech oblastech společnosti. Je třeba podotknout, že personální reformy byly ovlivněny situací na trhu práce. Rychle se rozvíjející soukromý sektor vytvořil ohromné množství pracovních míst vyžadující nové schopnosti a znalosti. V praxi to probíhalo podle několika autorů (Bercik a Nemec, 1999, Jasaitis, 1999, Randma, 2001, in Glen Wright, Juraj Nemec, 2003) tak, že schopní pracovníci odcházejí do soukromého sektoru za lepšími platovými podmínkami. Ve veřejné správě tak zůstávají nekvalitní pracovníci, kteří se mohou stát překážkou při tvorbě a zavádění administrativních reforem. Reformy personálního managementu jsou ovlivněny vznikem „evropského administrativního prostoru“. Římská ani Maastrichtská smlouva nezavádí konkrétní model státní služby pro členské státy EU. Avšak o společném administrativním prostoru se diskutuje od vzniku evropského společenství. (Glen Wright, Juraj Nemec, 2003)

2.2.5 Vzdělávání ve veřejné správě

Vzdělávání je klíčovým prvkem moderních personálních systémů. Podle Armstronga (2007, str. 462) je vzdělávání nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje již existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů. Které připravují lidi na budoucnost

širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Asi nikdo z nás si nedovede představit, že by si po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil se vzděláním, které nabyt před nástupem do zaměstnání. Wright a Nemec (2003) popisují vzdělávání takto. Úsilí manažerů ve veřejné správě musí vést k současnému i budoucímu zvyšování schopností a výkonnosti zaměstnanců. Úspěch organizace v tomto rychle měnícím se prostředí, závisí na kvalitě jejich členů. Proto je schopnost učit se a přizpůsobovat se manažery vysoce oceňovaná. Schopnost přizpůsobit se je důležitá pro veřejné organizace, protože jsou kontrolovány z vnějšku, především zákonodárnými orgány. Systematické vzdělávání by se mělo stát součástí strategií používaných při organizačních změnách.

Obvykle organizace pro nové zaměstnance pořádají úvodní školení, kde se seznámí s úkoly a hodnotami. Manažeri musí novým zaměstnancům pomoci přizpůsobit se organizaci, a to buď na zvláštních školeních, nebo osobním předáváním informací. Vzdělávání státních zaměstnanců ovlivňuje jejich vlastní dosažené vzdělání. Nejdůležitějším principem vzdělávání zaměstnanců je plánování. Prvním krokem je zhodnocení současného stavu a ujasnění představy, kde by organizace měla být v dohledné době. Dále je třeba stanovit vhodnou kombinaci schopností a znalostí nutných k dosažení žádoucích cílů. Teprve v tuto chvíli by měl manažer začít s přípravou vzdělávacích programů. Vzdělávání je drahé, a proto je nutná neustálá kontrola efektivnosti vzdělávacích programů ze strany managementu. Hodnocení přínosů vzdělávání je obtížné. Efektivnost porovná manažer, který je v kontaktu se zaměstnancem a dokáže sám posoudit efektivnost.

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPRÁVNÍ INSTITUTE

3.1 Přístup k lidským zdrojům ve veřejné správě

Lidské zdroje a v nich obsažený lidský potenciál jsou v dnešní době klíčovým kapitálem a aktivem nejen soukromých organizací, ale také institucí veřejné správy. Ekonomická situace nutí organizace šetřit, ale i přesto se nevyhnou potřebným investicím do rozvoje lidského potenciálu svých zaměstnanců a zvyšování nejen jejich pracovní a výkonové motivace, ale také motivace k jejich seberozvoji. Zatímco soukromý sektor se potýká s nedostatkem zakázek, organizace veřejné správy je nucena se vypořádávat se vzrůstajícím

tlakem na úspory. To se může v praxi projevit propouštěním zaměstnanců nebo méně kvalitním systémem vzdělávání a rozvojem lidského potenciálu. Takový přístup však musí být obezřetný, jelikož občan bude stále očekávat profesionální služby.

K tomu, aby obyvatelé byli s prací úřadů i nadále spokojeni, je zapotřebí kvalifikovaných, vzdělaných a motivovaných pracovníků. Pojmy jako *talent management*, rozvoj lidského potenciálu a mnoho dalších pojmů z manažerské praxe se v minulosti skloňovaly především na úrovni soukromého sektoru, dnes již však nemusí být problém překlenout rozdíl mezi manažerem a úředníkem. Rozvoj zaměstnanců úřadů státní správy je nezbytným krokem pro zkvalitnění a zvýšení objemu služeb vedoucí směrem k veřejnosti. Dnešní moderní a vyspělá společnost by se měla vyznačovat právě i tím, že služby úřadů se v kvalitě a přístupu vyrovnají službám v soukromém sektoru. Rozvíjet zaměstnance mohou úřady pomocí široké škály školení a vzdělávacích kurzů. Jedním z nynějších trendů je přibližovat státní správu blíž k samotným občanům. To ale vyžaduje flexibilitu a rozhled i mimo vlastní obor, například znalost stále- se rozvíjejících informačních technologií a neustále se měnící legislativy veřejné správy. Vetší důraz by měl být kladen především na vedoucí pracovníky úřadů, kteří jsou klíčem k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Právě zde, by měly být více využívány manažerské techniky a dovednosti soukromého sektoru. (Z článku: Rozvoj talentů ve veřejné správě publikovaného 9.9 2011 v HR Forum.)

3.2 Zkoumaná organizace na úrovni prvního přiblížení

Jak již bylo řečeno, jako vybraná organizace pro účely analýzy v rámci této bakalářské práce byl zvolen Městský úřad v Šenově, okrese Havířov. Jelikož jde o instituci veřejné správy, bude v následujícím textu nastíněno i několik základních pojmů, týkajících se organizace a jejich zaměstnanců.

Město je z geografického, demografického, urbanistického i sociologického hlediska sídelním, geograficky vymezeným útvarem s několika následujícími charakteristikami. Má více katastrálních území, počet obyvatel je alespoň 3000, má velkou hustotu osídlení v oblastech a poskytuje služby v oblastech správní, dopravní a kulturní. Vyznačuje se způsobem života obyvatel a koncentrací sociálně patologických jevů, ale toto se liší velikostí a počtem obyvatel. Město se obecně vyznačuje vedle své zakotvenosti v konkrétním geograficko-urbanistickém prostoru a začleněním do technologicko-ekonomických vazeb

vyznačuje rovněž svou sociokulturní vrostlostí a identitou, posilovanou takovými symboly, jako je městský znak, městský prapor, případně další statkové symboly.

Městská administrativa neboli tzv. výkon správy realizuje městský úřad v přenesené nebo rozšířené působnosti. V souladu se zákonnými ustanoveními je orgánem města městské zastupitelstvo, rada města, starosta a městský úřad. Pracovní poměr vzniká u zaměstnanců městského úřadu třemi způsoby a to konkrétně jmenováním (např. tajemníka městského úřadu jmenuje zastupitelstvo městského úřadu), volbou (např. starosta) a uzavřené pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Tak jako každá organizace i Městský úřad má své požadavky na zaměstnance. Mezi ně patří kupříkladu: vzdělání, všeobecná a odborná praxe, trestní bezúhonnost, neformální a formální spolehlivost, verbální schopnosti, vizuální požadavky a některé další dovednosti jako např. řidičský průkaz.

Náplň práce můžeme rozdělit do dvou činností. Administrativní činnost spočívá v práci s informacemi. Pracovník ovládá výpočetní a kancelářskou techniku. Uplatňuje znalosti veřejné správy, účetnictví, práva a ekonomie. Další znalosti se řídí dle pracovního zařazení. Např. znalosti ze stavebnictví, dopravy nebo financí. Komunikační činnost spočívá v komunikaci s občany města a schopnosti vyjadřování. Zaměstnanec reaguje na stížnosti a připomínky občanů města, komunikuje na schůzích a před veřejností.

Pracovní doba zaměstnance městského úřadu je vyčíslena na 40 hodin týdně. Pracovní přestávka je 30 minutová, není započítávána do mzdy a musí být udělena. V úřadech je pracovní doba většinou rozdělen na: styk s veřejností, nejčastěji označován jako úřední den nebo úřední hodiny. (V případě našeho zkoumaného městského úřadu je to pondělí a středa od 8 do 17 hodin a čtvrtek od 8 do 12 hodin. V tyto dny mají zároveň zaměstnanci pevnou pracovní dobu.) a vlastní pracovní výkon zaměstnance, obvykle s pružnou pracovní dobou.

Povinností zaměstnance je nakládat s informacemi občanů se vší vážností, důvěrou a poskytovat těmto údajům patřičnou ochranu. Informace může poskytovat pouze takové, ke kterým dala osoba, jíž se údaje týkají, patřičný písemný souhlas. Zaměstnanec městského úřadu na úřednické pozici se zúčastňuje jednání správních orgánů na různém stupni důležitosti a významu.

3.3 Historie města Šenov

Šenov, dříve nazývaný též Šonov, (německy Schönhof, polsky Szenów, Krásné Dwory) patří k nejstarším sídlům ve Slezsku. Přesné datum založení osady není známo, ale archeologické nálezy v okolních lokalitách potvrzují osídlení této oblasti již v paleolitu. Později docházelo k osídlení podél obchodní stezky od Baltického moře k jihu, karpatskou stranou Moravské brány. Pravděpodobně vznikl již ve 12. století jako předkolonizační slovanská osada při obchodní cestě z Opavy do Těšína, kde v dnešní místní části Vráclav mohla existovat vodní tvrz v močálovité krajině. První písemná zmínka o Šenovu je v soupise desátků vratislavského biskupství z doby kolem r. 1305. Od 12. století patřil k těšínskému knížectví jako jeho západní část, které bylo od dob Přemysla Otakara II. až do r. 1742 součástí zemí Koruny české a do r. 1918 součástí Rakousko -Uherska pod vládou Habsburků. V roce 1388 je Šenov připomínán jako zvláštní samostatný statek, ve 14. a 15. století zde sídlili zemané označovaní jako Šaškové ze Šenova. V roce 1531 koupili statek Sedlničtí z Choltic, kteří zahájili stavbu menšího renesančního zámku. Ten dostal konečnou podobu až za nového vlastníka, kterým byl od roku 1549 Jaroslav Skrbenský, svobodný pán z Hříště. V roce 1829 je panství i se zámkem prodáno Filipu Ludvíkovi, hraběti Saint Genois. Poslední majitel, od roku 1893 hrabě Jindřich Larisch z Mönnichu, neměl o zámek příliš zájem, tak objekt chátral včetně vybavení a roku 1927 byl na žádost majitele zbourán. Vybavení bylo z části rozebráno, zámecká knihovna převezena do Vídně, stavební materiál byl použit místními občany. V 50. letech 20. století byly brigádnicky rozebrány zbytky zdiva k terénním úpravám zámeckého parku. Do dnešních dnů přetrvala v parku řada dendrologických zajímavostí. Ze zámeckého areálu se zachovala pouze budova správce panství, později sídlo národního výboru, nyní Základní umělecká škola se sgrafity místního rodáka malíře Viléma Wünsche. Namísto nedochovaného dřevěného renesančního kostela sv. Mikuláše byl vystavěn roku 1764 farní kostel Prozřetelnosti Boží. Stavitel Jakub Pánek zde užil pro rokoko zajímavý centrální půdorys s půlkruhovým závěrem. K dalším religiózním stavbám patří kaple církve Evangelické – augsburského vyznání z roku 1893, kostel Českobratrské církve evangelické z 30. let dvanáctého století. Po první světové válce se Šenov stává součástí Československé republiky. Ve čtyřicátých letech došlo polským zábořem k rozdělení obce, následnou německou okupací pak byl součástí říšského protektorátu. Dne 3. 5. 1945 byl Šenov osvobozen Rudou armádou a stává se opět součástí ČSR. (www.mesto-senov.cz ze dne 27.4)

3.4 Úředník a zaměstnanec

Organizace městského úřadu v Šenově v současnosti zaměstnává 19 zaměstnanců a z toho 3 „neúředníky“. Správní činnost zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost, ta se ověřuje zkouškou. Úředník je povinen zvláštní odbornou způsobilost prokázat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace. Tak udává zákon 312, paragrafu 21, odstavce 3 z roku 2002. Zaměstnance, kteří nesplnili zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, můžeme považovat za „neúředníky“. Jsou to zaměstnanci, kteří k výkonu své činnosti nepotřebují odbornou způsobilost, například zaměstnanec pracující v podatelně či na recepci městského úřadu. Tito zaměstnanci ve svém pracovním procesu nedelegují státní správu. (www.mpsv.cz ze dne 22. 3 2012)

3.5 Vliv legislativy na vzdělávání zaměstnanců městského úřadu

Jak bylo nastíněno na prvním setkání s vedoucími pracovníky vybrané organizace, je vzdělávání jejich zaměstnanců důsledně opatřeno legislativou. Konkrétně zákonem číslo 312 z roku 2002 a paragrafy číslo 17 a 18. Tento zákon říká, že zaměstnance veřejné správy může vzdělávat jen příslušná organizace s adekvátní akreditací. Dále je vzdělávání zaměstnance řízeno časovým rozvrhem, ten udává 18 dnů v časovém horizontu třech let. Tento časový plán vzdělávání je nutno vytvořit do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Nejméně jednou za tři roky je územní samosprávný celek (v našem případě tajemník městského úřadu) povinen tento plán hodnotit a podle výsledků hodnocení aktualizovat. Vedoucím úředníkům zákon ukládá povinnost prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. V praxi to znamená, že zaměstnance musí projít 18- ti vzdělávacími kurzy ve třech letech, neboť vzdělávací kurz je ve většině případů jednodenní. Po rozhovoru s vedoucím pracovníkem bylo zjištěno, že naplní těchto 18 vzdělávacích kurzů po dobu třech

let jsou především aktualizace zákonů a předpisů, které jsou samozřejmě nepostradatelné pro úředníkův výkon státní správy. Avšak územnímu samosprávnímu celku již nezbude dostatek financí pro kurzy na rozvoj tzv. měkkých dovedností, jako jsou například kurzy asertivity, které jsou daleko důležitější pro rozvoj lidského potenciálu této organizace. Vedoucí zaměstnanec městského úřadu, plnící funkci personalisty, v našem případě tajemník městského úřadu si vede evidenci vzdělávacích kurzů a výběr provádí sám na základě časového rozvrhu vzdělávání zaměstnance a potřeb organizace i zaměstnanců. (www.mpsv.cz ze dne 22. 3 2012)

3.6 Vzdělávací kurzy zaměstnanců městského úřadu

Při výběrů vzdělávacích kurzů zaměstnanců dbá personalista především na kvalitu školitele. Hlavně při kurzech novelizace zákonů je podstatné aby školitel uměl zaujmout. Velikou výhodou spatřuje personalista v tom, zda školitel umí téma vzdělávacího kurzu aplikovat na praxi a vysvětlovat praktické příklady. Cena jednoho kurzu se pohybuje od 2000 do 2500 na jednoho zaměstnance.

3.7 Možnosti čerpání dotací z evropských fondů na rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců

Velké množství organizací státní správy a samosprávy pro rozvoj svých zaměstnanců a jejich lidského potenciálu využilo pomoci z Evropské unie (z praxe je možno uvést krajský úřad v Plzni, který si vypracoval projekt zaměřený na lidské zdroje, řízení lidských zdrojů svých zaměstnanců a rozvoj manažerských praktik svých vedoucích zaměstnanců). Zájemci mohou požádat o dotace v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Zde je do konce roku 2013 připraveno až pět miliard korun. V případě veřejných subjektů lze dosáhnout spolufinancování až sta procent uznatelných nákladů. Městský úřad v Šenově bohužel počtem svých zaměstnanců nesplňuje podmínky pro možnost čerpání těchto prostředků. V minulosti však při spojení s městským úřadem ve Vratimově dosáhli těchto podmínek a vypracovali úspěšný projekt k zavedení nového správního řádu. Další možnost, kterou Městský úřad využívá, je vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím organizace, která zmíněné operační programy a prostředky

čerpá. V praxi si tuto organizaci můžeme představit jako prostředníka mezi městským úřadem a evropskými fondy.

4. ANALÝZA PŘÍSTUPŮ VYBRANÉ SPRÁVNÍ INSTITUTE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

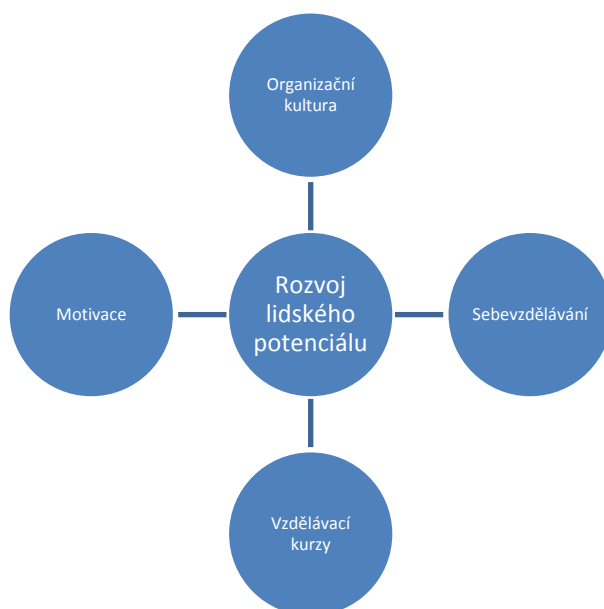
V této kapitole jsou analyzovány přístupy vybraného městského úřadu k rozvoji lidského potenciálu zaměstnanců, popsán postup a použité metody. Na konci této kapitoly budou výsledky shrnuty a vyhodnoceny.

4.1 Předmět, postup a metody analýzy

Tato subkapitola by měla podat odpověď na otázku co, a jak vlastně tato bakalářská práce zkoumá. Jelikož je zkoumaná organizace pro autora známým terénem, nebylo těžkým úkolem provádět šetření. Velmi důležitým krokem pro tuto kapitolu je definice proměnných, které menší či větší měrou pomáhají organizaci svůj lidský potenciál zvyšovat. Tyto proměnné jsou v závěru organizační kultura a klima, sebevzdělávání, vzdělávací kurzy a motivace zaměstnanců. Byla uvažována možnost do těchto proměnných zahrnout i komunikaci, ale jelikož zkoumaná organizace není velká, tento fakt byl zamítnut. Metoda sběru dat byla taktéž velmi diskutovanou otázkou. Nakonec byl zvolen polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci. Polostrukturovaný rozhovor je částečně řízený. Jsou předem připravené soubory otázek, ale jejich pořadí se může měnit. Rozhovor se vyvíjí dle kompetencí respondenta. Polostrukturovaný proto, aby zajistil více svobody při odpovídání a mohl tak zachytit nečekané informace. Tato technika umožňuje vytvářet podotázky přímo v průběhu rozhovoru. Metoda byla zvolena jako nejlepší, jelikož je možná diskuze nad problémem, pozorování reakcí na pokládané otázky a zamezilo se tak striktnímu odpovídání z výběru možných odpovědí jako ku- příkladu u dotazníkového šetření. Další obrovskou výhodou bylo přímé účastnění na dotazování. Jelikož rozhovor probíhal s malým počtem zaměstnanců, nebyl časově náročný. Rozhovor byl doplněn pozorováním a studiem dostupných dokumentů.

Nejzákladnější proměnné analýzy se snaží vyjádřit tento obrázek.

Obr. 4.1.1 Proměnné analýzy



4.2 Rešerše dostupných dokumentů

Mezi dokumenty organizace, které mohou mít vliv na rozvoj lidského potenciálu, patří mimo jiné kolektivní smlouva, ve které jsou popsány podmínky čerpání výhod sociálního fondu, etický kodex a internetové stránky.

Z kolektivní smlouvy byly čerpány především informace týkající se platového systému, sociálního systému a využívání zaměstnaneckých výhod a benefitů, pracovněprávních nároků a podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví a vzdělávací činnosti. Z účty ke zkoumané organizace nejsou v této bakalářské práci popisovány platové podmínky zaměstnanců a další soukromé údaje vyplývající z kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva byla přínosným dokumentem, co se týče poznání zkoumané organizace.

Etický kodex je důležitým dokumentem ošetřující kulturu dané organizace a to nejen po stránce uvnitř organizace, ale i co se týče styku s občany. Organizace městského úřadu nemá svůj vlastní etický kodex, jelikož vychází z Kodexu (dále jen Kodex) etiky zaměstnanců ve veřejné správě z usnesení vlády české republiky ze dne 21. března 2001. Pokud by organizace chtěla vydat vlastní etický kodex, musela by opět vycházet z Kodexu. Preambule

Kodexu uvádí, že základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost. Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat. Obecnými zásadami jsou mimo jiné, že výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci a to i z jiných úřadů veřejné správy. Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlíží pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě jakékoliv osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů. Z článku číslo 3 o střetu zájmů vyplývá, že zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zde zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy. Z Kodexu by se dalo čerpat mnoho takovýchto zajímavých informací, ale pro ilustraci postačí tyto vyjmenované.

Internetové stránky města slouží především občanům. Lze zde nalézt úřední desku, formuláře, elektronickou podatelnu ale i všeobecné záležitosti týkající se chodu a běžného života ve městě jako kulturní akce, organizace dopravy a informace o výlukách MHD, otázky bezpečnosti a informace, které poskytují policejní složky. Stránky jsou navrženy tak, aby co nejvíce vyhověly potřebám občanů města.

Pracovní řád organizace se opírá především o zákoník práce. Najdeme zde článek o vzniku, změny a skončení pracovního poměru. Zde by mohlo být vyzdvihnuto, že o jmenování vedoucích odborů rozhoduje rada města a pracovní smlouvy jménem zaměstnavatele uzavírá tajemník, který také rozhoduje o změnách pracovního poměru zaměstnanců. Článek číslo 3 o pracovní kázni zaměstnanců navazuje na Kodex. Kromě údajů shodujících se s kodexem, nalezneme standardy týkající se podnikatelské činnosti zaměstnanců, které nařizují podnikatelskou činnost provádět pouze s písemným souhlasem Města. Následující článek popisuje pracovní dobu a její evidenci. Na pracovištích se uplatňuje pružná pracovní doba, přičemž si sám zaměstnanec volí začátek a konec směny, ovšem vždy musí

splnit týdenní délku pracovní doby 40 hodin a nesmí přesáhnout maximální denní délku 12 hodin. Zaměstnanec svůj příchod a odchod označuje v docházkové knize.

Tabulka 4.2.1 Režim pružné pracovní doby

	Základní pracovní doba	Volitelná pracovní doba
pondělí	8,00 – 17,00 h	6,00 – 8,00 h 17.00 – 18,00 h
úterý	8,00 – 13, 00 h	6,00 – 8,00 h 13,00 – 18,00 h
středa	8,00 – 17,00 h	6,00 – 8,00 h 17.00 – 18,00 h
čtvrtek	8,00 – 13, 00 h	6,00 – 8,00 h 13,00 – 18,00 h
pátek	8,00 – 13, 00 h	6,00 – 8,00 h 13,00 – 18,00 h

Pružná pracovní doba podle rozhovoru se zaměstnanci působí v organizaci velmi kladně. Ostatní články popisují předpisy týkající se bezpečnosti práce, dovolené na zotavenou, postupu při pracovních úrazech, předcházení škodám, náhradě škod a ochrany majetku, vzdělávání zaměstnanců.

Organizační řád definuje organizaci z hlediska popisu pracovních míst jednotlivých zaměstnanců, definuje činnost jednotlivých odborů a vedoucích těchto odborů, rozděluje kompetence mezi zaměstnance, vedoucí odborů a uvolněné členy zastupitelstva.

4.3 Sběr dat

Nejdůležitější pro získání informací o rozvoji lidského potenciálu organizace byly rozhovory. Ty probíhaly na dvou úrovních a to konkrétně s tajemnicí městského úřadu, která jak již bylo zmíněno, plní funkci personalisty organizace a dále se samotnými zaměstnanci úřadu, pouze ale pracujícími na úřednických pozicích. Městský úřad zaměstnává na úřednických pozicích v současné době 16 zaměstnanců. Rozhovor se podařilo uskutečnit pouze s polovinou z nich, jelikož ostatní zaměstnanci nebyli v tu chvíli k zastížení. (viz. příloha) Rozhovory jak s paní tajemnicí, tak se zaměstnanci probíhaly v samotném úřadu, takže ve formálním prostředí. Jelikož se jednalo pouze o jednu cílovou skupinu dotazovaných s poměrně stejnou informovaností a kompetencemi, byla vypracována pouze jedna varianta dotazníku. Osnovou rozhovoru byly čtyři proměnné, jak již bylo zmíněno výše, od kterých se

odráželo tři až pět otázek, které měly mimo jiné vyvolat diskuzi na dané téma a tak pozorovat konkrétnější reakce zaměstnanců. Někteří zaměstnanci se ale neubránili heslovitému odpovídání na položené otázky. Rozhovor se zaměstnanci trval přibližně 10 minut, podle rozvíjející se diskuze k tématu.

4.4 Metody analýzy

Již v úvodu této bakalářské práce bylo nastíněno, že nasbírané data budou zpracovány kvantitativně – kvalitativní metodou. Jak říká Parasuraman (in Kozel 2006, str. 120) kvalitativní výzkum se ptá „Proč?“ „Z jakého důvodu?“ a kvantitativní výzkum se ptá „Kolik?“. Účelem kvantitativního výzkumu je podle Bártové, Barty a Koudelky (in Kozel 2006, str. 120) získat měřitelné číselné údaje, zatímco kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí respondentů, proto pracujeme s větší mírou nejistoty. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. I když je lidský potenciál spíše behaviorálního charakteru a tedy by ponejvíce připadal v úvahu kvalitativní výzkum, bylo nutno mít na mysli ekonomické zaměření této bakalářské práce a proto je na místě snažit se výsledky této analýzy co nejvíce vyčíslit. Výsledky kvalitativní části výzkumu byly popsány nejčastěji slovně. Vyhodnoceny jsou silné a slabé stránky organizace, dojmy zaměstnanců a zachycené skutečnosti. Kvantitativní část se snaží o co největší možnou kvantifikaci kvalitativních údajů. Vyhodnocení bylo interpretováno pomocí grafů a procentuálního vyčíslení.

4.5 Výsledky analýzy

Výsledky jsou seřazeny logickou posloupností definovaných proměnných. Nejdříve kvalitativně pak kvantitativně.

4.5.1 Organizační kultura a klima

Jelikož celé zázemí a kulisu organizace charakterizuje organizační kultura a klima, bylo na místě začít, jak u samotného rozhovoru, tak i u analýzy výsledků u ní. Jedině dobrá organizační kultura a kladné klima celé organizace může vytvořit ideální podmínky pro rozvoj lidského potenciálu organizace. Jako základní předpis upravující organizační kulturu

zkoumané organizace můžeme pokládat etický kodex. Ten byl popsán v předcházející kapitole. Jelikož, jak již bylo mnohokrát vysloveno, je zkoumaná organizace institucí veřejné správy, je samozřejmostí, že etický kodex zahrnuje mimo jiné i standardy chování k občanům města. V mnoha bodech vyplývá ze zásad slušného chování. Z rozhovorů vyplynulo, že všichni dotazovaní zaměstnanci etický kodex znají. Co se týče spokojenosti s organizační kulturou, větší polovina zaměstnanců je s kulturou spokojena. Jeden ze zaměstnanců zastává názor, že může být hůř a že v minulosti zažil v dané organizaci kamarádštější kulturu. Jeden zaměstnanec uvádí, že by mohla být lepší. Při další otázce co by na ni změnil zazněla odpověď, že by požadoval jasnější organizační řízení, pravidla pro všechny stejná a ať každý ví, co chce a od organizace očekává. Při rozhovorech zazněly i velmi kladné ohlasy na materiální artefakty organizační kultury jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Co se týče artefaktů nemateriální povahy, na toto téma byla při rozhovoru položena samostatná otázka a odpověď jednoznačně podpořila důležitost konání mimopracovních činností. Zaměstnanci si je velmi pochvalují, dokonce by se mohly konat častěji. U všech zaměstnanců je vztah s nadřízenými kladný. Otázka položená ke zjištění negativních faktorů jako je šikana nebo diskriminace zjistila, že šikanován se cítí pouze jeden zaměstnanec. S nepříjemným zacházením se zaměstnanci setkávají spíše ze strany občanů. Na základě pozorování byl doplněn k faktorům negativně působícím na organizační kulturu politický vliv.

Artefakty organizační kultury

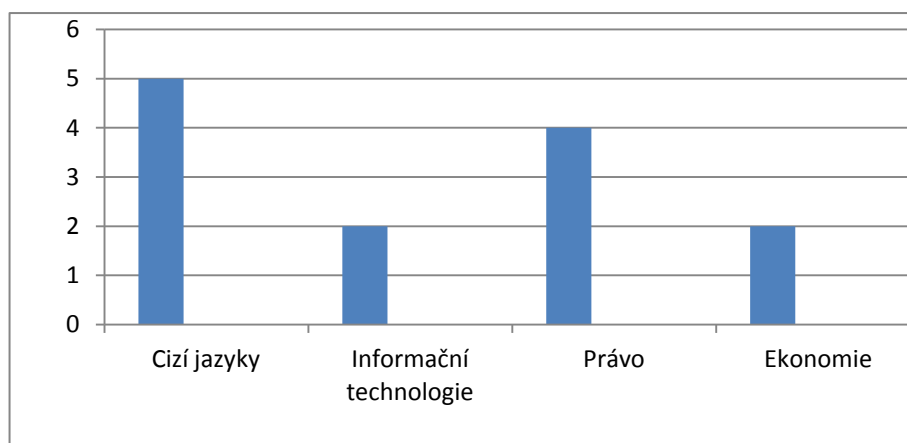
Mezi artefakty materiální povahy bychom mohli zařadit, hned několik prvků, které dohromady kladně přispívají k vytváření pozitivní organizační kultury. Samotná budova Městského úřadu je situována v centru města. Je zde výborná dostupnost MHD, takže zaměstnanci nemívají problém s dopravou do zaměstnání. Pro ty zaměstnance, kteří jezdí autem, je připraveno hned vedle budovy parkoviště pouze pro zaměstnance městského úřadu. V nedávné minulosti byl v budově vystavěn výtah, který byl sice vystavěn z prostředků evropské unie v rámci projektu bezbariérový Šenov, tím pádem má prvotně sloužit pro občany města, ovšem zaměstnanci ho také využívají. Celá budova městského úřadu je moderní stavba, která efektivně slouží jak občanům, tak zaměstnancům. V letošním roce byly v celé budově vyměněny okna, což zaměstnanci na základě pozorování hodnotí kladně. Jediná výtka zaměstnanců k budově městského úřadu bývají vysoké teploty v letních měsících. Řešením by byla klimatizace, která je ale bohužel velmi finančně náročná. Jako artefakty nemateriální povahy můžeme zmínit zvyky, rituály a ceremoniály, kterých je v této organizaci zažito mnoho, a podnikají se již řadu generací. Vánoční večírky nejsou ničím neobvyklým,

ale za zmínku určitě stojí smažení vaječiny, které je pořádáno jak pro zaměstnance, tak pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Pro všechny účastníky je zde připravena bohatá tombola. Atmosféra je zde velmi přátelská a uvolněná a proto je to velmi kladný prvek budování kultury zkoumané organizace. Obdobou mohou být společné sportovní aktivity zaměstnanců, například bowling nebo vícedenní výlety za českými památkami. Dalším příkladem zvyků je dárek při odchodu do důchodu nebo oslavy životního jubilea. Z pozorování lze tedy jednoznačně určit, že organizační kultura je zde přátelská, nekonfliktní a vyrovnaná.

4.5.2 Sebevzdělávání

Sebevzděláváním chápeme dobrovolné vzdělávání zaměstnanců. Když pomineme variantu vzdělávacích kurzů poskytovaných organizací, vzdělávají se samostatně pouze dva z osmi dotazovaných. Což je velmi žalostný počet. Při odpovědi na otázku zda si zaměstnanci myslí, že vystačí po celou dobu své ekonomické aktivity se vzděláním, které získali ve škole, odpověděli všichni záporně. Tento rozpor může objasnit ku- příkladu fakt, že vzdělávací kurzy zajišťované zaměstnavatelem jsou natolik přínosné, že zaměstnanci nemají důvod k sebevzdělávání. Druhým důvodem může být slabší nabádání organizace k sebevzdělávání. Avšak, jak bylo zjištěno při rozhovoru s vedoucím pracovníkem, zaměstnanci dostávají odborné časopisy, jejichž četbu můžeme zahrnout do oblasti sebevzdělávání. Tyto časopisy přinášejí nové informace z oboru veřejné správy, novinky v legislativě, ale i praktické zkušenosti. Četbou těchto časopisů si zaměstnanci prohlubují své vzdělání. Když už, by zaměstnanci měli o sebevzdělávání zájem, bylo by to v oblastech vyplývajících z následujícího grafu.

Graf 4.5.2.1 Četnost zájmu oblasti sebevzdělávání



4.5.3 Vzdělávací kurzy

Vzdělávání je z šetřených proměnných analýzy asi nejvíce přímým faktorem zajišťující rozvoj lidského potenciálu. Školení zaměstnanců je velmi důležité pro vzdělávání zaměstnanců a zkoumanou organizací nejvíce využívaná forma rozvoje lidského potenciálu. Jak již bylo popsáno, vzdělávání zaměstnanců státní správy je opřeno o legislativu tzv. časovým plánem vzdělávání, který v praxi znamená projít 18- ti školeními za dobu tří let. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že si zaměstnanci vedou tento plán sami. A podle toho, co do svého plánu potřebují, si vybírají školení. Tuto skutečnost hodnotili zaměstnanci v rozhovorech jako maximálně přínosnou a sami ji v diskuzi vyzdvihli. Tato školení mohou být poskytována pouze akreditovanou, prověřenou organizací, která v mnoha případech využívá prostředků z evropských fondů a tím zajišťuje zkoumané organizaci úsporu finančních prostředků. Vzdělávací kurzy bychom mohli rozdělit na ostatní a zákonné. Pod ostatními školeními najdeme nejčastěji změny v zákonně, normách a předpisech. Zákonné školení jsou bezpečnosti práce nebo např. školení řidičů. Po rozhovoru s vedoucím zaměstnancem úřadu bylo zjištěno, že v důsledku stále častějších změn v zákoně, musí zaměstnanci nejčastěji absolvovat klasické školení, které mnohdy nebývá dostatečně efektivní, avšak jejich výhodou může být vybočení ze stereotypu všedního dne. Po absolvování nutné dávky klasických školení nezbyvá dostatek finančních prostředků pro školení měkkých dovedností, v čemž je spatřován obrovský nedostatek. Neboť právě školení měkkých dovedností je pro rozvoj lidského potenciálu podle názoru autora nejvíce přínosné. Samotná cena školného nebývá jediným nákladem spojeným s tímto druhem vzdělávání, musíme brát v zřetel proplácení mzdy zaměstnanců, náklady spojené s cestováním, učební pomůcky atd.

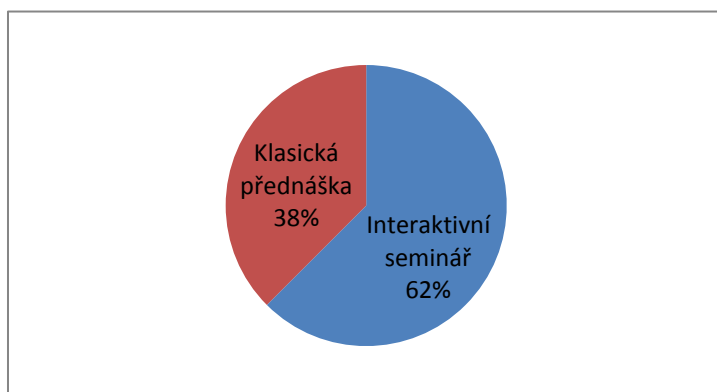
Organizace k vzdělávání jako možnosti rozvoje lidského potenciálu přistupuje zodpovědně a tento fakt potvrdili v rozhovorech i zaměstnanci, kteří na otázku, zda jsou pro ně školení přínosná, odpověděli všichni kladně. Co se týká případných změn v školeních, dotazovaní by požadovali jednotnost výkladu a přihlížení lektora k rozdílům mezi státním a soukromým sektorem, neboť tyto dvě oblasti je zajisté nutné rozlišovat. Mezi další požadované změny by patřily větší interaktivita, spolupráce účastníku a častější využívání případových studií.

Klíčovou roli v kvalitě vzdělávacích kurzů hraje pro zaměstnance lektor. Na této skutečnosti se jednoznačně shodli všichni respondenti. Část respondentů uvedla, že dávají

přednost lidem z praxe, nejlépe veřejné správy. Zajímavým školitelem pro ně nebývají akademičtí pracovníci. Jednoznačnou výhodou lektora je převádění teorie do praxe a schopnost pomoci účastníkům v problémových situacích. Jak již bylo nastíněno, možnost výběru školení dovoluje zaměstnancům orientovat se na konkrétního lektora, který jim už v minulosti vyhovoval. V tomto je spatřováno veliké plus.

Pro analyzované zaměstnance je jednoznačně nejvíce vyhovující standardní délka kurzu 6 hodin a to nejlépe v dopoledních hodinách. Při delší době již respondenti ztrácejí koncentraci a mají problém se soustředit. Požadovaná forma kurzu je interpretována následujícím grafem.

Graf 4.5.3.1 Požadovaná forma vzdělávacích kurzů



4.5.4 Přenos *tacit knowledge* zaměstnanců

Jak již bylo v předchozích kapitolách nastíněno, je pro rozvoj lidského potenciálu nezbytných několik faktorů. Mezi ně patří i mimo jiné přenos *tacit knowledge*. Každý trochu zdatný angličtinář ví, že slovo *knowledge* znamená znalost. V tomto slova smyslu můžeme znalosti rozdělit do dvou dimenzí, a to na explicitní a tacitní znalosti. Explicitní znalost je ta dimenze znalostí, kterou můžeme vyslovit řečí, nebo popsat nějakou jinou formou například obrázkem, či matematickým příkladem, grafem. Ve většině případů ji můžeme uchovávat ve formě dat. Tacitní znalost bychom pak mohli definovat jako znalost neuvědomělou, skrytou nebo nevědomou. (V české manažerské praxi se nejčastěji používá překlad „tiché znalosti“ pozn. autora) Je natolik spjata s danou osobností, či organizací, že je prakticky nemožné ji od těchto subjektů oddělit. Tacitní znalost je to co dělá člověka ve výkonech svých činností výjimečným a dobrým. Soubor těchto znalostí pak logicky předurčuje organizaci k úspěchu. Přenos těchto znalostí by pak mohlo být zjednodušeně popsáno jako přenos zkušeností

člověka s danou činností. Jako přenos tzv. *Know-what* neboli vím jak. Asi již není třeba dále vysvětlovat jak tento přenos *Tacit knowledge* může kladně působit na firemní kulturu organizace.

Při prvním setkání s vedoucí pracovnící organizace byl dán zdařilý příklad přenosu těchto znalostí. Vedoucí pracovnice si vybavila vzdělávací kurzy, které byly v minulosti danou organizací využívány. Tento kurz byl dvoudenní, v němž spatřovala jádro věci a byl určen pro vedoucí pracovníky institucí městských úřadů. Obsah tohoto kurzu nebyl pro účel této kapitoly nikterak podstatný. Průběh tohoto kurzu v kostce spočíval v tom, že v ranních a odpoledních hodinách probíhalo školení, a poté určitý druh volné zábavy v podvečerních hodinách. V této době, při volných rozhovorech účastníků těchto kurzů, vládlo především téma státní správy. Vedoucí pracovníci rozdílných městských úřadů si zde předávali zkušenosti s výkonem své práce, ať již ve vztahu k ostatním zaměstnancům nebo občanům. A jak vedoucí pracovnice při prvním setkání popsala, byl pro ni přenos těchto znalostí velkým přínosem ve výkonu své práce. Atmosféra na vícedenních vzdělávacích kurzech je jistě uvolněnější, účastníci mají větší možnost se poznat. Na jednodenním školení je atmosféra komornější a po skončení se účastníci vrací zpět domů, bez toho aby navazovali kontakty s ostatními účastníky a popřípadě si předávali nějakým způsobem zkušenosti. Vícedenní kurzy jsou jistě finančně daleko nákladnější, proto jsou organizací využívány méně.

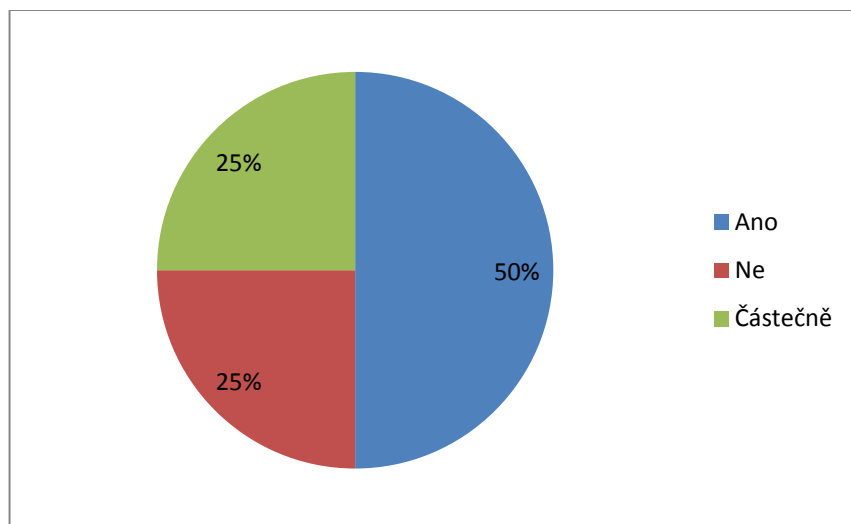
4.5.5 Motivace

Problém motivace zaměstnanců je nejen ve zkoumané organizaci, ale podle názoru autora i plošně ve státní správě složitým jevem. Motivace sice není přímým faktorem působícím na rozvíjení lidského potenciálu, ale zároveň ti zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni, svůj potenciál rozvíjejí velmi špatně.

Polovina respondentů uvedla, že hlavní motivací výkonu jejich práce je mzda. Druhá polovina dotazovaných, vnímá jako motivaci celkovou situaci ve veřejné správě, ať již to je kvalitní systém zaměstnaneckých výhod. V jednom případě zazněla odpověď, že je pro respondenta motivující pomoc občanům. Popisovat mzdový systém není v této bakalářské práci nutné ani etické vůči organizaci a jejím zaměstnancům. Ale co je vhodné zmínit je, že zaměstnanci oproti minulosti vnímají, že dělají více práce za méně peněz, v souvislosti se snížením nebo úplným zrušením některých složek variabilní mzdy. Tato skutečnost, ale postihla plošně celou státní správu. I přes tyto skutečnosti je stát nejspolehlivějším

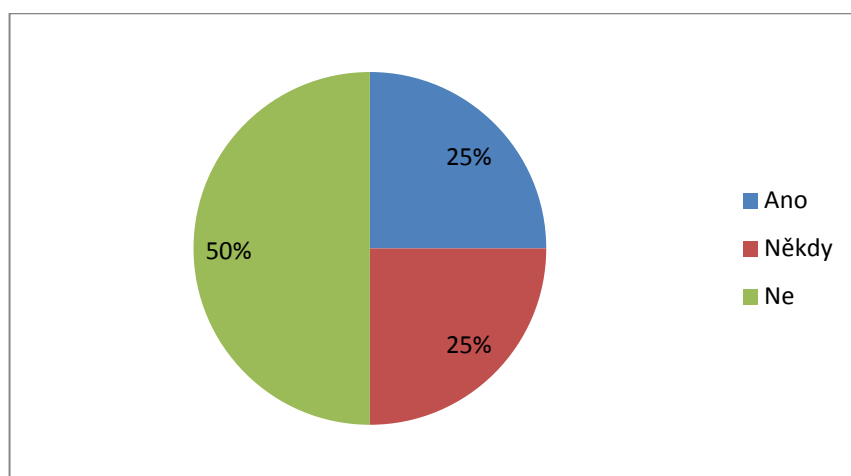
zaměstnavatelem, toto vnímá i polovina respondentů, která odpověděla, že pracovat ve veřejné správě je pro ně jistotou, čtvrtina odpověděla, že částečně a pro poslední čtvrtinu státní správa neposkytuje jistotu. Pro lepší demonstraci těchto výsledků poslouží graf číslo 3. Když se snažíme zhodnotit celkovou motivovanost tak větší polovina zaměstnanců se motivována necítí. Což není dobré znamení pro rozvoj lidského potenciálu.

Graf 4.5.5.1 Je pro vás pracovat ve veřejné správě jistotou?



Poslední otázka týkající se motivace respondentů měla za úkol zjistit, jak je motivují jejich nadřízení. Výsledky interpretuje následující graf.

Graf 4.5.5.2 Motivují vás vaši nadřízení?



Z pozorování lze popsat ještě dva jevy, které na motivaci a rozvoj lidského potenciálu analyzované organizace nepůsobí kladně a to značný stereotyp ve výkonu zaměstnání a velmi složitý kariérní postup.

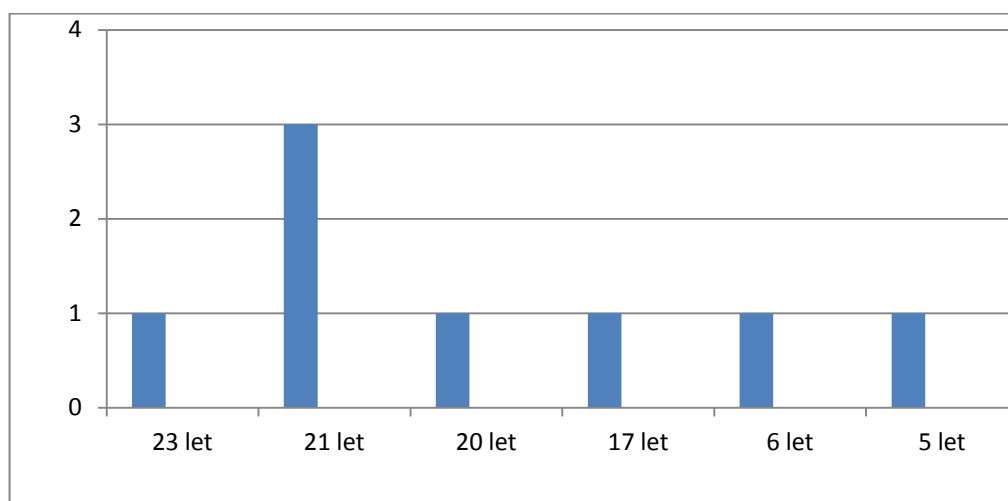
4.5.6 Sociální systém a zaměstnanecké výhody zaměstnanců

Organizace městského úřadu v Šenově má velmi propracovaný a potřebám zaměstnanců vyhovující sociální fond. Jak již bylo řečeno v předešlé kapitole, může být sociální fond jedním z bodů orientujících se na investici do lidského kapitálu. Tento fond schvaluje zastupitelstvo města. Základním zdrojem fondu jsou příspěvky z rozpočtu města ve výši čtyř procent z hrubých mezd zaměstnanců a připsané úroky z účtu peněžního ústavu. Doplnkovým zdrojem pak mohou být dary a příspěvky od jiných subjektů – právnických či fyzických. Fond je využíván v souladu se zásadami pro používání fondu a rozpočtu. Sociální fond zkoumané organizace má mnoho bodů. Pro vyjmenování např. příspěvek na stravování zaměstnanců, příspěvek na částečné pokrytí úpravy zevnějšku, příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců, příspěvek na rekreaci a peněžní či nepeněžní dary při životních a pracovních výročích a při prvním odchodu do starobního důchodu. Ve výjimečných případech lze zaměstnanci poskytnout bezúročná půjčka k překlenutí tíživé finanční situace. Není jisté zapotřebí vysvětlovat, jak kladně tento sociální fond působí na motivaci zaměstnanců. Takto vytvořený sociální fond, který pružně reaguje na potřeby zaměstnanců, může vytvářet klidnou a pozitivní organizační kulturu s příznivým klimatem, která je důležitým aspektem pro rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců dané organizace.

4.5.6 Fluktuace zaměstnanců

Zpočátku nebyla fluktuace zaměstnanců pokládána za důležitou pro rozvoj lidského potenciálu. Ovšem při závěrečných informačních otázkách byly zjištěny pozoruhodné hodnoty týkající se doby, po kterou jsou zaměstnanci u analyzované organizace zaměstnání. Viz. následující graf

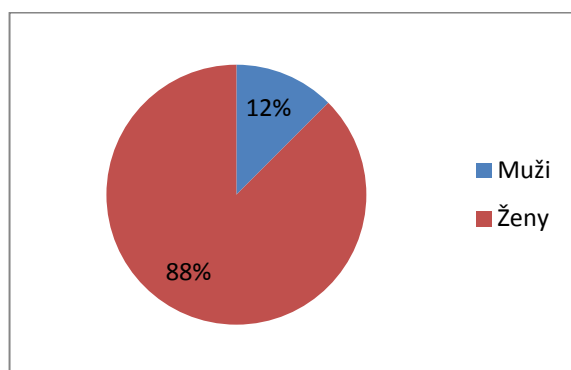
Graf 4.5.6.1 Délka zaměstnání v analyzované organizaci



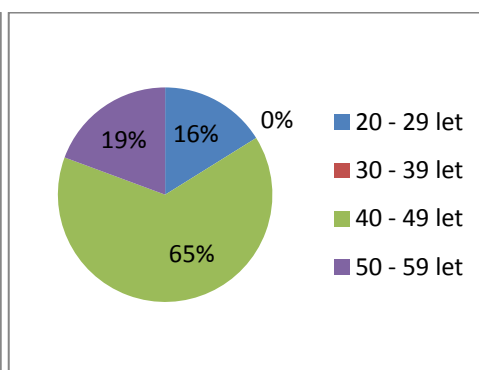
Při takto nízké míře fluktuace je velmi výhodné investovat do rozvoje lidského potenciálu. Díky dlouhé působnosti zaměstnanců v organizaci jsou náklady vynaložené s tímto rozvojem pro organizaci návratné.

4.5.7 Struktura dotazovaných zaměstnanců

Graf 4.5.7.1 Struktura dle pohlaví



Graf 4.5.7.2 Struktura dle věku



4.6 Shrnutí analýzy

V této kapitole byl analyzován přístup zkoumané organizace k rozvoji lidského potenciálu. Počet zaměstnanců není velký, proto ani vzorek respondentů nebyl obsáhlý, i když činil polovinu zaměstnanců na úřednických pozicích. Avšak i přesto bylo nasbíráno dostačující množství informací jak ke kvalitativní analýze, tak ke kvantifikaci výsledků. Co se

týče shrnutí výsledků, nejkličovější faktor rozvoje lidského potenciálu pro danou organizaci představuje školení zaměstnanců. S touto formou vzdělávání jsou zaměstnanci spokojeni, představuje pro ně vybočení ze stereotypu všedního dne v zaměstnání a jako největší výhodu hodnotí možnost výběru školení a lektora. Druhá nejlépe hodnocená je organizační kultura. Velmi kladně jsou definovány artefakty organizační kultury a to jak materiální tak nemateriální povahy. Zaměstnanci jsou pro výkon práce dobře vybaveni, budova městského úřadu je moderní a je situována v místě s dobrou infrastrukturou. Co se týče sebevzdělávání, u dotazovaných respondentů sice analýza žádné sebevzdělávání nepotvrdila, nicméně na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem bylo v závěru zjištěno, že v organizaci působí zaměstnanci, kteří si mimo zaměstnání vzdělání rozvíjí. To co zaměstnancům chybí, je bohužel motivace. Struktura organizace se skládá v největším procentu z žen mezi 40 až 49 rokem. Průměrný věk dotazovaných zaměstnanců činí 48 let. Na základě dlouhé doby zaměstnání v organizaci

5. NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ ÚŘADU

Problematika rozvoje lidského potenciálu je v dnešní době stále problémovým jevem. Vysvětlovat to může mimo jiné například fakt, že velmi málo lidí dokáže tento pojem správně definovat. Co se týče státní správy, situace se určitě oproti minulosti zlepšila a to nejen v přístupu k rozvoji lidského potenciálu, ale i k zavádějícím manažerským technikám. Pokud se totiž instituce státního sektoru naučí vést lidi, naučí se i rozvíjet jejich lidský potenciál. Velkou roli v uplatňování manažerských praktik ve státní správě hraje velikost instituce. Zajisté budou patrné rozdíly mezi managementem úřadu na malém městě s 20 zaměstnanci a managementem krajského úřadu se 100 zaměstnanci. Avšak i malé organizace se musí naučit svůj lidský potenciál definovat a patřičně efektivně jej rozvíjet.

Vrátíme-li se k organizační kultuře, organizace má zdravou a potřebám zaměstnanců vyhovující kulturu s velkým množstvím prvků a artefakt, která tvoří dobrou půdu a kulisu pro rozvoj lidského potenciálu. Ovšem, jak řekli při rozhovorech sami zaměstnanci, vždy se dá něco zlepšovat, proto by doporučení znělo neusínat na vavřínech a usilovat o stále zlepšování především vztahů na pracovišti, jak s vedením, tak mezi samotnými zaměstnanci. Vyvarovat se negativním vlivům politického dění v organizaci na zaměstnance. Jasnější organizace řízení, ve které každý ví, co chce a pro všechny rovnocenná. Jak již zaznělo, mimopracovní činnosti, vztahy zlepšují a utužují a i sami zaměstnanci zmínili, že by jich mohlo být více. A

to konkrétně pro samotné zaměstnance včetně vedení. Etický kodex je dán usnesením vlády a je v souladu s organizací, pracovní kázeň je dále definována i v pracovním řádu městského úřadu. I když v organizaci pracuje pouze malá hrstka mužů (mezi respondenty byl pouze jeden) nesetkávají se s diskriminací. Z pozorování lze spíše usoudit, že si je ženy hýčkají.

Co se týká sebevzdělávání, u dotazovaných respondentů byl počet zaměstnanců, kteří se vzdělávají sami mimo zaměstnání velmi malý. To ovšem, nedokazuje, že je tento počet nízký v celé organizaci. Hlavním důvodem tohoto problému je podle názoru autora dlouhé působení v organizaci a vysoký průměrný věk zaměstnanců. Sami zaměstnanci by ale měli zájem se vzdělávat, především v oblastech práva a cizích jazyků. Možným řešením by bylo upravit systém zaměstnaneckých výhod tak, aby z něj mohly být čerpány prostředky na částečné hrazení vzdělávacích kurzů mimo úroveň zaměstnání. Dalším řešením by mohla být větší motivace zaměstnanců k dosažení vysokoškolského titulu. Motivace spojená například s kariérním postupem nebo zvýšením mzdy.

Vzdělávací kurzy (v případě analyzované organizace školení zaměstnanců) jsou asi nejvíce rozvinutým nástrojem rozvoje lidského potenciálu. Zaměstnanci mají určitý plán vzdělávání a sami si vybírají školení podle toho, co do plánu potřebují. Tímto krokem se mohou v některých případech vyvarovat nekvalitním lektorům. Co se týče návrhů pro vedení úřadu v rámci vzdělávacích kurzů, doporučovalo by se co nejvíce snižovat náklady s tzv. klasickými školeními, aby zbýval dostatek finančních prostředků na školení měkkých dovedností. Zamezit neefektivním školením, které zaměstnanci nepřináší rozvoj. Dle námětů dotazovaných dbát na kvalitu lektora, především na jeho schopnost dodat látce zajímavost a srozumitelně ji převést do praxe.

Bylo zjištěno, že úřad v minulosti realizoval řadu projektů z fondů Evropské unie. Tyto projekty se týkaly jiných oblastí než lidský potenciál. Ale na druhé straně je patrné, že vedení organizace již v minulosti dokázali dotace získat. Doporučením do budoucna je, pokusit se vypracovat projekt, který pomůže zaměstnancům organizace rozvíjet svůj lidský potenciál. Nadační fondy mohou představovat velikou úsporu. V praxi existuje mnoho státních útvarů, kterých těchto možností již v minulosti využilo a těší se velikému pokroku v rozvoji a vedení lidí. Překonáním malé velikosti organizace může být spojení s jinou malou organizací státní správy.

Analyzovaná organizace přistupuje ke svým zaměstnancům se zřetelem na budoucnost. Snaží se je vzdělávat. Zajišťuje jim dobrou úroveň organizační kultury. Ovšem jediné co se musí organizaci vytknout je motivace zaměstnanců. Až pro mnoho zaměstnanců

je jediným motivátorem mzda a zaměstnanecké výhody, což v soudobé manažerské praxi není zrovna přijatelné. Polovina dotazovaných odpověděla, že je nadřazení nemotivují. Na tyto skutečnosti podle názoru autora nemá vliv ani tak vedení organizace, jako obecná situace ve státní správě. Kariérní postup je zde přece jen složitější a mnohdy spojen s politikou. Mnoho dotázaných uvedlo, že v organizaci působí desítky let, což může způsobit dvě skutečnosti, a to zaběhnutý stereotyp a nemožnost porovnání se zaměstnáním v soukromém sektoru.

Struktura zaměstnanců (na základě respondentů) jasně uvádí fakt, že typickým zaměstnancem je žena se středoškolským vzděláním ve věku 48 let. Fluktuace je zde velmi nízká. Návrhem je v budoucnosti přijímat mladé lidi s vysokoškolským vzděláním, kteří organizaci zajistí tzv. příliv mozků. Například na základě *talent managementu*. Jelikož je v organizaci mnoho zaměstnanců s mnoholetými zkušenostmi, zajistit přenos *tacit knowledge*. Ale pouze takovým způsobem, aby to neohrozilo fungující kulturu a zaměstnance s praxí mnohdy desítek let.

6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na problematiku rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci státní správy. Touto organizací byl městský úřad v Šenově. Cílem bylo analyzovat přístupy, jakými tato organizace přistupuje k rozvoji potenciálu svých zaměstnanců. Z výsledků analýzy vyplynulo, že organizace zajišťuje zdravou kulturu, která je dobrou půdou pro rozvíjení zaměstnanců. Vzdělávání probíhá na úrovni školení a zaměstnanci jsou s ním velmi spokojeni. Na horší úrovni v organizaci funguje systém motivace a sebevzdělávání.

Teoretická východiska se snaží co nejstručněji popsat přístupy k problematikám lidských zdrojů, lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů a především lidského potenciálu, který je pro tuto práci klíčový. Část se věnuje i krátkému definování pojmů spojených s oblastí veřejného sektoru, zvláště pak managementu v této oblasti.

Analýza přístupů organizace k rozvoji jejího lidského potenciálu odkryla mnohé skutečnosti. Vzorek respondentů představoval polovinu zaměstnanců působících na úřednických pozicích. I když nebyl zkoumaný vzorek zaměstnanců velký, podařilo se poměrně dobře analyzovat faktory, kterými se organizace snaží potenciál zvyšovat. Malé mezery v sebevzdělávání a motivaci zaměstnanců kompenzují dobrá kultura a jasně nastavený systém vzdělávání, který především dobře vyhovuje samotným zaměstnancům.

V dnešní době vidíme všudypřítomné pronikání manažerských praktik, zaměřujících se navedení lidí, do organizací. Ať je to malá nebo mezinárodní organizace. V soukromém sektoru je tato skutečnost nutnost. Bez kvalitního managementu se v dnešní tvrdé době, podnik těžko udrží na nohou. Jedinou oblastí, v které je toto pronikání podstatně pomalejší (až na pár výjimek), je podle názoru autora veřejná správa. Pro dobře fungující organizaci je nutné uvědomit si důležitost lidí. Lidé především tvoří organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. MATEICIUC, Aleš a Zdenka KANÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374.

KANÁKOVÁ, Zdenka, BLÁHA, Jiří a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MATEICIUC, Aleš. *K pojetí lidského potenciálu organizace*. Sborník z mezinárodní konference. Výsledky vědecké práce studentů z doktorského studia. EkF VŠB-TU Ostrava, 2004.

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Elektronický studijní text. SU Opava, 2011.

MATEICIUC, Aleš. *Personální optimalizace organizace*. Revidovaná verze, Elektronický studijní text, Ostrava: Ostravská universita 2009.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy. Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1 vyd. Praha: Ekopress. 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Město Šenov Historie (online). 2012 (cit. 2012-27-4) dostupné z www.mesto-senov.cz

Zákon č. 312/2002 sb. ze dne 1. ledna 2003 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Dostupný také z http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o

DVOŘÁKOVÁ, Martina. Rozvoj talentů ve veřejné správě. *HR forum* (online) 2011, č.9. cit. (2012-03-02). Dostupné také z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/rozvoj-talentu-ve-verejne-sprave/>

SEZNAM ZKRATEK

ŘLZ - řízení lidských zdrojů

HRM – human resources management

MěÚ – městský úřad

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní

dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována

v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu

s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode

mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření

díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovor

Příloha č. 2: Povolení městského úřadu

Příloha č. 1: Rozhovor

Organizační klima a kultura

Jste spokojen(a) s kulturou v organizaci?

Změnil(a) byste na ni něco?

Je váš vztah s ostatními zaměstnanci a nadřízenými kladný?

Setkali jste v minulosti například s šikanou nebo nějakou formou diskriminace?

Myslíte si, že mimopracovní činnosti pořádané organizací přispívají kladně na kulturu organizace?

Znáte etický kodex organizace?

Sebevzdělávání

Zastáváte názor, že si člověk za svůj život vystačí pouze se vzděláním, které získal ve škole?

Vzděláváte se nějakým způsobem mimo zaměstnání?

O jaké oblasti vzdělávání byste v budoucnu měl(a) zájem?(jazyky, informační technologie, ekonomie, právo)

Vzdělávací kurzy

Jsou pro vás školení přínosná?

Změnil(a) byste na nich něco?

Je pro vás důležitý přednášející?

Jaká je pro vás nejvhodnější délka a forma kurzu? (dopoledne, celý den, vícedenní)
(přednáška, interaktivní seminář, odborná literatura)

Motivace

Cítíte se dostatečně motivováni jako pracovník veřejné správy?

Je pro vás pracovat ve veřejné správě jistotou?

Je pro vás hlavním motivátorem mzda? Nebo přihlížíte i například na sociální systém?

Motivují vás vaši nadřízení?

Informační otázky

Pohlaví

Věk

Dosažené vzdělání

Délka zaměstnání v organizaci